



l'égalité

parmi les cadres
de l'Administration cantonale vaudoise

Rapport de recherche sous la direction de Farinaz Fassa, sur mandat du Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes du canton de Vaud, avec le soutien du Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes.

REMERCIEMENTS

Toute notre gratitude va aux personnes qui ont pris la peine non seulement de répondre au questionnaire informatique mais de nous faire part de leurs diverses observations, que ce soit en participant aux entretiens individuels ou collectifs, ou en nous adressant spontanément leurs observations par contact direct ou par courrier.

Il nous est aussi agréable de remercier les membres du Comité de pilotage, pour leurs questions et leurs observations, qui ont permis de faire des choix d'analyse en particulier parmi les nombreuses informations résultant des questionnaires informatiques, de déterminer les axes des entretiens collectifs et d'élaborer de nouvelles propositions de mesures pour la mise en œuvre de l'égalité parmi les cadres de l'ACV et la facilitation de la conciliation entre activité professionnelle et vie familiale.

Nous remercions aussi la Direction des systèmes d'information et le Service du personnel de l'Etat de Vaud, qui ont mis à disposition les adresses électroniques du public visé.

Enfin, nous exprimons toute notre reconnaissance à Jean-Pierre Mueller de l'Université de Lausanne pour l'aide technique apportée dans le traitement des questionnaires informatiques ainsi qu'à Nathalie Monbaron et Iva Pospisil du Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes pour leur relecture minutieuse et pertinente du manuscrit.

AVERTISSEMENT

Le rapport RECADRE contient essentiellement des analyses statistiques, élaborées sur la base des informations rapportées, volontairement, par des femmes et des hommes cadres de l'Administration cantonale vaudoise, entre 2008 et 2009.

En tant que tel, il ne peut offrir des éléments de réponse qu'aux seules questions posées. Il ne s'agit donc pas d'une description exhaustive des cadres dans l'Administration cantonale vaudoise, mais d'un coup de sonde qui livre une sorte d'image instantanée du point de vue du genre.

l'égalité

parmi les cadres
de l'Administration cantonale vaudoise

CONSTATS, ENJEUX ET PERSPECTIVES

Rapport de recherche sous la direction de Farinaz Fassa sur mandat du Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes du canton de Vaud, avec le soutien financier du Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACV - Administration cantonale vaudoise
 ATT - Annualisation du temps de travail
 BEFH - Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes
 BFEG - Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes
 CEP - Centre d'éducation permanente
 CFC - Certificat fédéral de capacité
 CHUV - Centre hospitalier universitaire vaudois
 COPIL - Comité de pilotage
 DEC - Département de l'économie
 DECFO-SYSREM - Description des fonctions et systèmes de rémunération
 DFIRE - Département des finances et des relations extérieures
 DJC - Département de la formation, de la jeunesse et de la culture
 DINF - Département des infrastructures
 DINT - Département de l'intérieur
 DSAS - Département de la santé et de l'action sociale
 DSE - Département de la sécurité et de l'environnement
 ETP - Equivalent temps plein
 HES - Haute école spécialisée
 IDHEAP - Institut de hautes études en administration publique
 INSEE - Institut national de la statistique et des études économiques
 MAS - Master of advanced studies
 M - Moyenne
 N - Nombre
 NR - Non réponse
 OFS - Office fédéral de la statistique
 OJV - Ordre judiciaire vaudois
 PPE - Plan pour l'égalité
 Régál - Règlement sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'Administration cantonale vaudoise
 SCRIS - Service cantonal de recherche et d'information statistiques
 SD - Déviation standard
 SPEV - Service du personnel de l'Etat de Vaud
 UNIL - Université de Lausanne

On trouvera une brève explication de quelques notions statistiques de base dans l'annexe 1.

PRÉFACE	
par Magaly Hanselmann.....	8
0. ENQUÊTE RECADRE : PRINCIPAUX RÉSULTATS CHIFFRÉS	
par Farinaz Fassa.....	10
1. INTRODUCTION	
par Magaly Hanselmann.....	13
2. RECADRE : ENQUÊTE AUPRÈS DES CADRES DE L'ACV	
par Farinaz Fassa, Chiara Storari et Elodie Baerlocher.....	19
2a. VOYAGE DANS LES ÉTAGES SUPÉRIEURS DE L'ACV	
par Farinaz Fassa.....	21
ANALYSE DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES.....	22
CADRES, UNE CATÉGORIE RÉCENTE ET FRAGILE.....	24
QUELQUES CONTEXTES EUROPÉENS.....	25
ANNÉE 1990, UN TOURNANT POUR LES CADRES.....	27
2b. MÉTHODOLOGIE, POPULATION ET THÈMES	
par Farinaz Fassa, Chiara Storari et Elodie Baerlocher.....	30
QUESTIONNAIRE.....	31
Organisation du questionnaire.....	31
Passation du questionnaire.....	31
Périmètre des personnes contactées.....	32
Population des répondant·e·s.....	34
Caractéristiques sociodémographiques des répondant·e·s.....	35
Caractéristiques liées à l'insertion professionnelle.....	37
ENTRETIENS INDIVIDUELS.....	38
ENTRETIENS COLLECTIFS – FOCUS GROUPS.....	39
Taux d'activité et réussite.....	40
Obstacles et facilitations dans une carrière de cadre.....	40
Obstacles et facilitations relationnelles.....	40
Mesures pour l'égalité dans les fonctions de cadre.....	41
2c. DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES	
par Farinaz Fassa, Chiara Storari et Elodie Baerlocher.....	42
ORIGINE SOCIALE.....	43
SITUATION MARITALE.....	43
PROFESSION DES PARTENAIRES ET TAUX D'ACTIVITÉ.....	43
CONCILIATION VIE PRIVÉE/VIE PROFESSIONNELLE.....	44
PARENTALITÉ.....	45
Prise en charge des enfants.....	46
Prise en charge des enfants à travers les générations.....	49
Répartition des tâches ménagères.....	51
Incidences de la vie privée sur la carrière.....	53
TYPES DE FORMATIONS PARMI LES CADRES DE L'ACV.....	57
Formation de base élevée et cursus linéaire.....	57
Cursus avec bifurcations.....	60
Formation initiale et fonction.....	61
FORMATION CONTINUE.....	62
Formation continue et comportements.....	64
Formation continue et statut.....	65

2d. SITUATION PROFESSIONNELLE

par Farinaz Fassa, Chiara Storari et Elodie Baerlocher.....	67
POSTE ACTUEL.....	68
Temps d'occupation.....	68
Âge.....	68
Perception de la fonction	68
Âge et fonction	69
Taux d'activité.....	70
Taux d'activité et satisfaction.....	72
Heures supplémentaires	72
Type de service	73
Mode d'engagement au poste occupé.....	74
Motivations à briguer le poste occupé.....	74
POSITION MANAGÉRIALE.....	75
Âge et responsabilité en personnel	75
Sexe et responsabilité en personnel.....	76
Sexe, âge et responsabilités managériales	77
« Retard » de carrière	78
Positions managériales et taux d'activité.....	80
Responsabilité en personnel et formation	81
PERCEPTION DES TRAJECTOIRES.....	82
Probabilité d'avancement	82
Événements professionnels déterminants	83
ÉVALUATION DU COMPORTEMENT PROFESSIONNEL	87
Regard sur soi	87
Comportement pour faire carrière.....	89
Regard des autres.....	91
SATISFACTION PROFESSIONNELLE	93
ARGENT ET RECONNAISSANCE	97
Classification des fonctions et salaire	97
Salaire	98

2e. BILAN DES ENTRETIENS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS

par Farinaz Fassa, Chiara Storari et Elodie Baerlocher.....	100
TRANSFORMATIONS DE L'EMPLOI ET LES POLITIQUES DE L'ACV	101
INTRICATION DU PROFESSIONNEL ET DU PRIVÉ CHEZ LES FEMMES.....	104
TYPES DE CARRIÈRES PARMİ LES CADRES DE L'ACV	105
Carrières à plans.....	105
Carrières féminines ascendantes	106
Carrières féminines plates.....	107
Carrières masculines ascendantes.....	107
PERSPECTIVES POUR LES FEMMES CADRES.....	108

3. MISE EN ŒUVRE DE L'ÉGALITÉ

par Farinaz Fassa.....	110
FACTEURS ORGANISATEURS DES OPINIONS	111
PERCEPTION D'UN PLAFOND DE VERRE.....	117
BESOIN D'ACTIONS POSITIVES	120
ACTIONS ENVISAGEABLES POUR L'ÉGALITÉ	125
ACTIONS AU NIVEAU INDIVIDUEL, PROFESSIONNEL OU SOCIÉTAL.....	128
MESURES À PRENDRE PAR L'ACV	129

4. COMPARAISON AVEC L'ENQUÊTE SUR LE MONDE ACADÉMIQUE (2008) 132

 par Farinaz Fassa..... 132

 CONTEXTE PROFESSIONNEL UNIVERSITAIRE..... 133

 IDÉAL-TYPE MASCULIN..... 134

 CONDITIONS DE L'EMPLOI DANS LE MONDE ACADÉMIQUE..... 135

 UNIL ET ACV..... 136

 INÉGALITÉS DE SEXE À L'UNIL..... 136

 OBSTACLES SPÉCIFIQUES AU GENRE 137

5. COMPARAISON AVEC L'ENQUÊTE SUR L'ENSEMBLE DE L'ACV (1999) 140

 par le BEFH..... 140

6. COMPLÉMENT D'ENQUÊTE : BILAN 2012 DU PLAN POUR L'ÉGALITÉ 143

 par le BEFH..... 143

 INTRODUCTION..... 144

 MESURE 1 - AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL..... 145

 MESURE 2 - TEMPS PARTIEL POUR LES HOMMES..... 146

 MESURE 3 - FEMMES CADRES..... 151

 MESURE 4 - PARTAGE DU POSTE DE TRAVAIL 154

 MESURE 5 – STATISTIQUES..... 154

 MESURE 6 - COMMUNICATION..... 155

 MESURE 7 - RÉDACTION ÉPICÈNE..... 155

7. ÉGALITÉ AU NIVEAU CADRE, UNE PRÉOCCUPATION INTERNATIONALE 158

 par le BEFH..... 158

8. EN GUISE DE CONCLUSION 161

 par Jacqueline de Quattro 161

9. BIBLIOGRAPHIE 163

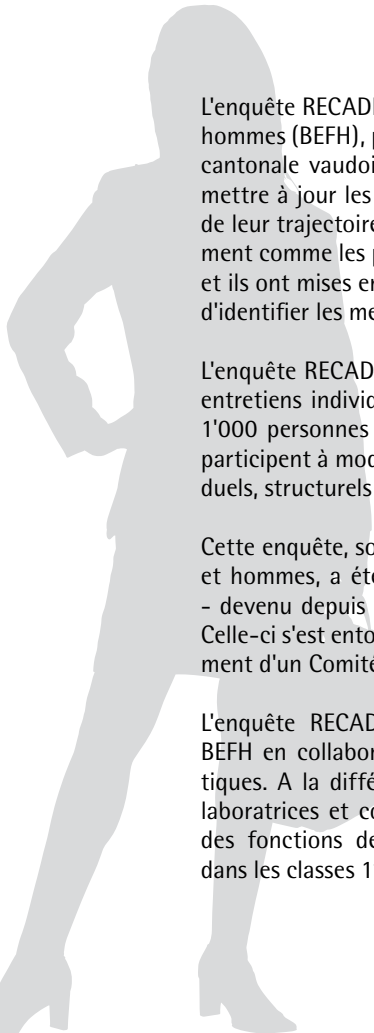
10. ANNEXES 166

 ANNEXE 1 - QUELQUES ÉLÉMENTS STATISTIQUES DE BASE..... 167

 ANNEXE 2 - QUESTIONNAIRE..... 170

PRÉFACE

par Magaly Hanselmann



L'enquête RECADRE, mandatée par le Bureau vaudois de l'égalité entre les femmes et les hommes (BEFH), propose une description de la situation des cadres dans l'Administration cantonale vaudoise (ACV) en 2009. Elle vise trois objectifs. Premièrement, il s'agit de mettre à jour les obstacles que rencontrent les femmes et les hommes cadres au cours de leur trajectoire professionnelle, notamment ceux qu'elles et ils perçoivent subjectivement comme les plus importants. Deuxièmement, elle doit dégager les stratégies qu'elles et ils ont mises en place pour dépasser ces obstacles. Troisièmement, elle doit permettre d'identifier les mesures favorisant l'égalité dans les faits.

L'enquête RECADRE recourt à une méthodologie mixte, mêlant questionnaire fermé et entretiens individuels et collectifs. Les résultats se basent sur les réponses de plus de 1'000 personnes cadres de l'ACV. Trois facteurs ont été pris en compte, en tant qu'ils participent à modeler les trajectoires professionnelles des personnes : les facteurs individuels, structurels et organisationnels.

Cette enquête, soutenue financièrement par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, a été confiée à l'Institut universitaire des trajectoires biographiques (ITB) - devenu depuis le Labo-PAVIE, qui en a chargé la professeure Farinaz Fassa Recrosio. Celle-ci s'est entourée d'une petite équipe de spécialistes et a bénéficié de l'accompagnement d'un Comité de pilotage interdépartemental issu de l'ACV.

L'enquête RECADRE intervient dix ans après une première enquête menée par le BEFH en collaboration avec le Service cantonal de recherche et d'information statistiques. A la différence de cette première enquête qui portait sur l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs de l'ACV, la deuxième se limite aux personnes exerçant des fonctions de cadres, pragmatiquement défini·e·s comme les personnes situées dans les classes 11 et supérieures, à l'exception du corps enseignant.

L'enquête RECADRE confirme en grande partie les résultats de l'enquête de 1999 sur l'ACV et de l'enquête REUNIL, qui avait porté sur la relève académique à l'Université de Lausanne, à savoir que la situation des femmes est en général moins bonne que celle des hommes, du point de vue de la position dans la hiérarchie, et cela malgré une formation initiale supérieure. Le constat est le même du point de vue de la conciliation, qui repose encore essentiellement sur leurs épaules et qui constitue une entrave importante à leur progression. Dans les trois enquêtes, il apparaît que les obstacles et facilitations sont de toutes natures pour les deux sexes, mais que les obstacles qui se mettent sur le chemin des femmes sont plus nombreux.

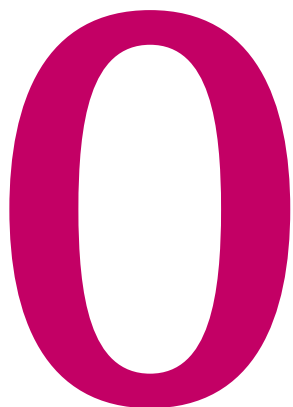
L'enquête présentée dans cet ouvrage constate, pour les femmes, que la situation familiale (notamment le fait d'avoir des enfants) a des incidences négatives sur leur carrière professionnelle. Pour les hommes, au contraire, la responsabilité d'une famille accroît leur statut exclusif de *breadwinner*, l'homogamie traditionnelle (mariage avec une femme de formation et/ou de statut inférieur) facilitant leur propre surinvestissement professionnel et le désinvestissement de leur partenaire.

L'enquête RECADRE observe en outre l'existence d'une double filière professionnelle parmi les cadres: une filière liée au management, principalement masculine, et une filière, surtout féminine, qui regroupe les personnes ayant acquis des compétences expertes durant leur formation initiale. Ces deux filières n'offrent toutefois pas les mêmes perspectives en termes de développement de carrière.

Cela étant, dans RECADRE, la demande de mesures en faveur de l'égalité demeure forte, en particulier parmi les femmes. Les réponses des enquêté·e·s indiquent que le plan pour l'égalité dans l'ACV adopté par le Conseil d'Etat fin 2004 est toujours d'actualité, bien qu'il n'ait pas encore déployé autant d'effets qu'on aurait pu le souhaiter, comme le montre le bilan effectué en 2012 figurant aussi dans le présent rapport.

La majorité des répondant·e·s souligne la nécessité d'intensifier la sensibilisation de la société tout entière, tandis qu'une grande partie des femmes demande un véritable contrôle de l'égalité.

Cette dernière requête va d'ailleurs dans le sens des recommandations émises par la société McKinsey, qui a mené, entre 2007 et 2009, plusieurs recherches. Celles-ci montrent que, si l'amélioration de la performance est liée à l'augmentation de la mixité parmi les cadres supérieur·e·s, la mixité ne peut être atteinte sans une forte implication de la direction générale, qui doit s'engager notamment en adoptant des objectifs ambitieux et contraignants pour l'organisation.



ENQUÊTE RECADRE : présentation des principaux résultats chiffrés

par Farinaz Fassa

MÉTHODOLOGIE ET POPULATION ÉTUDIÉE

- **3919 questionnaires** ont été adressés aux femmes et aux hommes de l'ACV, par mail, le 26 février 2009.
- **1052 personnes** ont renvoyé le questionnaire rempli, ce qui représente un taux de réponses de 29.6% au sein des personnes qui ont reçu le questionnaire.
- **31 personnes** des deux sexes ont été rencontrées lors d'entretiens individuels ou collectifs approfondis.

DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES

- Les répondantes sont en moyenne légèrement plus **jeunes** (F: 42.66 ans) que leurs collègues masculins (M: 46.52 ans), dans l'absolu et par rapport aux fonctions occupées.
- La majorité des personnes vivent **en couple** (F: 75.2% et H: 86.3%) et la plupart avec au minimum un enfant de moins de 18 ans à charge (F: 45.2% et H: 48%).
- Les femmes sont proportionnellement plus nombreuses que les hommes à avoir **un-e partenaire** occupant une fonction de cadre dirigeant-e (F: 7.1% vs H: 2.5%), de cadre supérieur-e (F: 20.6% vs H: 4.5%), d'indépendant-e (F: 10.3% vs H: 8.7%) ou qui exerce une profession libérale (F: 6.7% vs H: 2.3%).
- Les femmes sont, en proportion, plus souvent **célibataires** (24.3%) que les hommes (14.6%).
- Plus de 4 femmes sur 10 n'ont pas d'**enfant** alors que ce n'est le cas que pour un peu plus de 2 hommes sur 10.
- 16.1% des femmes **sans enfant** disent en désirer, mais plus tard pour des raisons professionnelles (6.9% pour les hommes).

PARENTALITÉ

- Les femmes assument la plus grande part des **tâches éducatives**; elles sont proportionnellement plus nombreuses que les hommes à dire prendre en charge les enfants la moitié du temps (F: 34.5% vs H: 2.4%), les trois quarts du temps (F: 8.2% vs H: 0.3%) ou presque tout le temps (F: 9.1% vs H: 2.4%).
- La **naissance d'un enfant** modifie de manière beaucoup plus importante les carrières féminines que les carrières masculines. Elle est perçue par les femmes comme un obstacle (F: 69% vs H: 29.8%), qui arrête ou entrave leur cheminement professionnel. Les hommes ont plutôt tendance à l'interpréter comme un moment de bifurcation (F: 25.8% vs H: 35.1%) ou même de facilitation professionnelle (F: 5.2% vs H: 35.1%).

- Il n'y a pas de **retard de carrière** pour les femmes cadres, au sens où la maternité n'exerce pas d'influence sur l'âge de l'engagement en le reportant dans le temps.
- Pour les hommes cadres, leur femme constitue leur principale solution de **garde d'enfant**; pour les femmes cadres, ce sont les structures d'accueil.
- Les **tâches ménagères** d'un couple sont principalement accomplies par les femmes: 33.1 % d'entre elles effectuent la plupart ou toutes les tâches ménagères (H: 1.1%). Les femmes prennent en général plus en charge les tâches quotidiennes et répétitives, les hommes privilégiant les tâches de gestion, de bricolage et de réparation, plus sporadiques.

FONCTION ET STATUT

- Les hommes sont nettement plus nombreux à avoir une **fonction** dirigeante (12.7%) ou de cadre supérieur (27.7%), les femmes occupant surtout des postes de cadres intermédiaires (54.5%) ou de cadres juniors (21.9%).
- Les femmes ont plus souvent un statut de **cadres expertes** que de cadres managers.

FORMATION

- Les femmes ont globalement une **formation** supérieure aux hommes. Elles sont plus nombreuses à avoir une licence universitaire (F: 64.8% vs H: 42.5%), un master académique (F: 6.5% vs H: 2.8%) ou un master professionnel (F: 5.9% vs H: 2.4%).
- La **formation initiale** des femmes n'entretient aucune relation avec leur position hiérarchique, tandis que, pour les hommes, il existe un lien.

TAUX D'ACTIVITÉ

- Moins de la moitié des femmes (47.9%) travaillent à **temps plein**, alors que près de 9 hommes sur 10 (87.4%) sont dans cette situation.
- Pour les femmes, le **taux d'activité** est significativement lié au nombre d'enfants dont elles s'occupent, alors que cette variable n'a aucun effet sur le taux d'activité des hommes.
- La majorité des femmes (90%) et des hommes (94.1%) effectue des **heures supplémentaires**.
- La très grande majorité des répondant·e·s sont satisfait·e·s de leur **taux d'engagement**, les femmes (12.3%) étant toutefois plus nombreuses que les hommes (5.3%) à exprimer une insatisfaction.

FORMATION CONTINUE

- La très grande majorité des personnes a suivi au moins une **formation continue** (83.1%). Les femmes sont plus nombreuses que les hommes (F: 17.1% vs H: 12.6%) à ne pas avoir suivi de formations continues liées à leurs activités professionnelles et elles sont aussi un peu plus nombreuses à choisir des formations non-qualifiantes (F: 18.98% vs H: 16.2%).
- Les femmes qui n'ont pas suivi de cours de formation continue expliquent significativement plus que les hommes cette situation par un manque de temps dû aux **charges familiales** (F: 31.7% vs H: 15.7%).

POSITION MANAGÉRIALE

- Les femmes ont significativement moins de **subordonné·e·s** que les hommes.
- Les femmes obtiennent des responsabilités d'**encadrement de personnel** plus tardivement que les hommes et elles sont responsables d'équipes de plus petites dimensions.
- Le **temps partiel** est jugé comme difficilement compatible avec un poste de cadre supérieur·e ou de dirigeant·e.

CLASSE SALARIALE

- La majorité des personnes travaillant comme **cadres** dans l'administration cantonale se trouve soit en classe 11 (30.80%) soit en classe 12 (26.6%).
- Les femmes se situent principalement dans les échelons inférieurs de la **classification salariale**.
- Les salaires sont significativement liés aux responsabilités en **direction de personnel** tant pour les hommes que pour les femmes.

PERCEPTION DES TRAJECTOIRES

- Près de 4 personnes sur 10 signalent que des **événements** sur lesquels elles n'ont aucune prise (changement organisationnel et départ de la ou du supérieur-e hiérarchique) ont infléchi d'une façon ou d'une autre le déroulement de leur carrière professionnelle.
- Les hommes considèrent le départ de leur **supérieur-e hiérarchique** comme un événement plutôt favorable à leur carrière (F: 50.4% et H: 62.7%), les entretiens le décrivant même comme une opportunité permettant une promotion.
- Les **préjugés** de l'entourage, privé et professionnel, sont plus souvent décrits comme des obstacles par les femmes (respectivement 91.5% et 82.4%) que par les hommes (respectivement 59.3% et 48.6%).

MISE EN ŒUVRE DE L'ÉGALITÉ

- **L'évaluation de l'égalité** diffère beaucoup selon le sexe des personnes interrogées. Les femmes ont un plus grand sentiment d'inégalité et, en conséquence, sont plus favorables aux mesures en faveur de l'égalité que leurs collègues masculins.
- Parmi les mesures de promotion de l'égalité, l'introduction de **quotas** ne rencontre que peu de soutien tant chez les femmes que chez les hommes.
- Les hommes qui ont fait l'expérience de la **mixité** au niveau managérial y sont plus favorables que les autres.
- La nécessité de mesures inscrites dans un **véritable programme d'action** mais aussi d'une volonté managériale pour implémenter l'égalité est affirmée par un grand nombre de cadres, et plus particulièrement par les femmes.
- Tandis que pour un pourcentage considérable de femmes (32.8%), l'égalité sera atteinte quand il y aura **parité**, cela est moins souvent le cas pour les hommes qui ne partagent cet avis qu'à 24.1%.

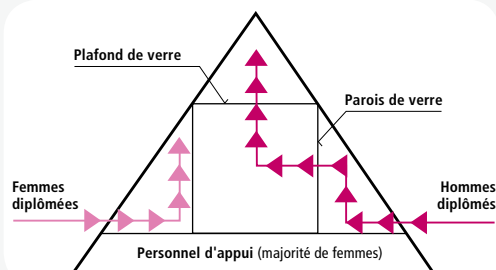
COMPARAISON AVEC L'ENQUÊTE SUR L'ENSEMBLE DE L'ACV (1999)

- **La principale différence avec l'enquête de 1999** porte sur les moyens de garde des enfants. Pour les femmes, le recours à des structures collectives l'emporte dorénavant sur le recours à la famille. Pour les hommes cadres, leur femme reste le principal moyen de garde de leurs enfants.

PLAFOND DE VERRE

L'expression «*glass ceiling*» a été utilisée pour la première fois en 1986 par deux journalistes du *Wall Street Journal* pour désigner les barrières excluant les femmes des niveaux hiérarchiques les plus élevés. Le «*plafond de verre*» désigne donc la frontière invisible que les femmes ne parviennent pas, ou que très rarement, à franchir. Il qualifie une forme de ségrégation verticale dans le déroulement des carrières des femmes qui fait qu'à compétences égales, avec les mêmes diplômes que leurs collègues masculins, elles n'accèdent que très difficilement aux positions hiérarchiquement les plus élevées.

Si le «*plafond de verre*» désigne la barrière empêchant les femmes d'atteindre les niveaux hiérarchiques les plus élevés, les «*parois de verres*» traduisent un autre mécanisme, plus sournois: quand les femmes parviennent à atteindre des postes de haut niveau, elles se retrouvent souvent dans des filières ou des services considérés comme moins centraux, moins stratégiques pour l'organisation (RH, administration, etc.). Elles ne peuvent donc emprunter l'allée centrale, la seule donnant accès aux plus hauts niveaux hiérarchiques, comme le montre le schéma ci-contre :

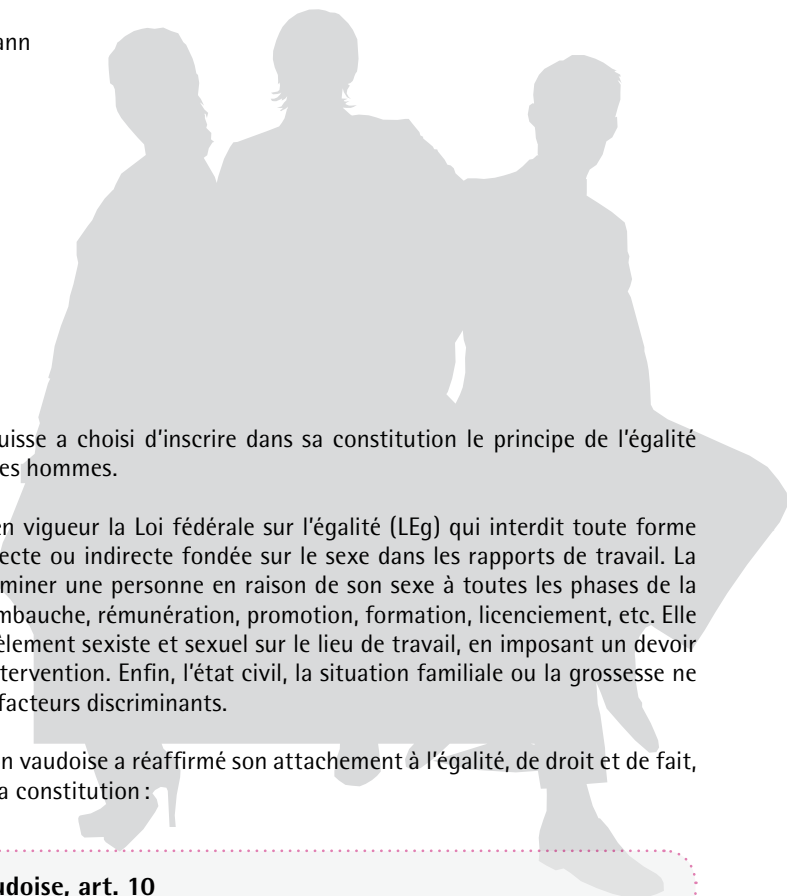


BEC (UNIL) d'après ORSE (2004): 11.



INTRODUCTION

par Magaly Hanselmann



En 1981, le peuple suisse a choisi d'inscrire dans sa constitution le principe de l'égalité entre les femmes et les hommes.

En 1996 est entrée en vigueur la Loi fédérale sur l'égalité (LEg) qui interdit toute forme de discrimination directe ou indirecte fondée sur le sexe dans les rapports de travail. La LEg interdit de discriminer une personne en raison de son sexe à toutes les phases de la relation de travail : embauche, rémunération, promotion, formation, licenciement, etc. Elle interdit aussi le harcèlement sexiste et sexuel sur le lieu de travail, en imposant un devoir de prévention et d'intervention. Enfin, l'état civil, la situation familiale ou la grossesse ne doivent pas être des facteurs discriminants.

En 2003, la population vaudoise a réaffirmé son attachement à l'égalité, de droit et de fait, en l'inscrivant dans sa constitution :

Constitution vaudoise, art. 10

- 3** *La femme et l'homme sont égaux en droit. La loi pourvoit à l'égalité de droit et de fait, en particulier dans les domaines de la famille, de la formation et du travail.*
- 4** *La femme et l'homme ont droit à un salaire égal pour un travail de valeur égale.*

L'exigence constitutionnelle comme légale ne porte pas seulement sur une égalité de traitement formelle mais sur une égalité de fait.

Durant les dernières années, dans le canton de Vaud, comme dans le reste de la Suisse, l'égalité entre les femmes et les hommes a considérablement progressé: droits civiques et civils identiques, possibilités de formation semblables, grand pourcentage de femmes actives professionnellement, mise sur pied du congé maternité, droit à l'interruption volontaire de grossesse, développement de l'accueil de jour des enfants, etc.

En comparaison suisse et internationale, les femmes vaudoises se caractérisent par une participation forte sur le marché du travail. En effet, selon le Service cantonal de recherche et d'information statistiques, même avec un enfant de moins de 6 ans, les Vaudoises sont 70% à exercer une activité professionnelle et sont encore plus nombreuses lorsque les enfants grandissent, 76% avec le plus jeune enfant de moins de 14 ans (*Annuaire statistique Vaud*, 2010: 398). De surcroît, rien ne montre que cette tendance va s'infléchir. Pour la plupart des femmes en Suisse, le retour au foyer est un mythe. Quelles qu'en soient les raisons, les femmes ne quittent pas le terrain professionnel.

Malgré de notables améliorations sur le plan de la formation en particulier, il demeure encore de nombreuses inégalités, notamment en matière de rémunération, de progression professionnelle, de taux d'activité, de conciliation de l'activité professionnelle et de vie familiale ou de partage des tâches domestiques.

Avec plus de 29'000 collaboratrices et collaborateurs (SCRIS, 2010), équivalant à environ 24'000 ETP, l'Etat de Vaud, qui est actuellement le plus grand employeur du canton, se doit d'être exemplaire, d'abord parce que cela est respectueux de l'ordre légal, ensuite parce que cela est juste pour les femmes et leurs familles, enfin parce que cela est bon pour l'administration, pour l'économie, bref pour la société vaudoise dans son ensemble. En effet, plusieurs études (Antonakis et al., 2003; McKinsey, 2007, 2008 et 2009) s'accordent sur le fait que les entreprises mixtes à tous les échelons et dans tous les secteurs de leur organisation sont tout aussi, voire même plus, efficaces que les autres.

Régál - Afin de soutenir la mixité dans son administration, le Conseil d'Etat a adopté, le 23 décembre 2004, un Règlement sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'administration cantonale vaudoise (Régál) qui précise à son article 2 que le Conseil d'Etat veille à «encourager une représentation équitable des deux sexes à tous les niveaux hiérarchiques et favoriser l'accession des femmes aux postes d'encadrement»; il s'efforce aussi de «favoriser la conciliation entre l'activité professionnelle et les responsabilités familiales».

D'AVANTAGE DE MIXITÉ POUR LES CADRES ET DE FACILITÉ À CONCILIER PROFESSION ET FAMILLE

Pour mettre en œuvre les deux objectifs de mixité et de facilitation de la conciliation, le Conseil d'Etat a adopté, parallèlement au Régál, un plan pour l'égalité, composé de 7 mesures:

1. Promotion de l'aménagement du temps de travail;
2. Promotion du temps partiel pour les hommes;
3. Augmentation du nombre de femmes dans les postes de cadres;
4. Développement des postes partagés (ou *job sharing*);
5. Mise à jour, analyse et publication des données statistiques;
6. Information sur la politique d'égalité dans l'ACV;
7. Rédaction épiciène des textes administratifs.

Le Conseil d'Etat a réaffirmé l'importance du plan pour l'égalité en l'inscrivant dans son Programme de législature 2007-2012, à la mesure 20.

Le plan pour l'égalité demande de procéder régulièrement à des analyses et publications statistiques sur la situation du personnel de l'ACV. C'est pourquoi, le SCRIS, mais aussi le BEFH, abordent ces questions dans le cadre de leurs différents périodiques: *Annuaire statistique*, revue *Numerus*, *Les chiffres de l'égalité*, etc.

Ces diverses publications demandent toutefois à être complétées par des enquêtes plus approfondies. C'est pourquoi le BEFH a décidé de lancer, fin 2008, une enquête, intitulée RECADRE. Il s'agit là de la deuxième enquête d'envergure menée au sein du personnel de l'ACV, dans une perspective de genre, la première ayant eu lieu en 1999.

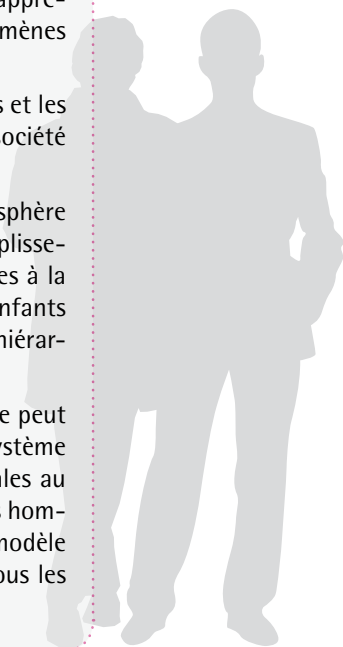
GENRE

Le concept de genre se réfère aux rapports sociaux de sexe. Il permet d'appréhender les différences entre les femmes et les hommes comme des phénomènes acquis et variables historiquement, culturellement et socialement.

Le système de genre caractérise les tâches, les comportements, les valeurs et les fonctions sociales qui sont assignées à chacun des deux sexes dans une société particulière.

Dans le système de genre patriarcal, les hommes sont orientés vers la sphère publique – travail rémunéré, pouvoir politique – ainsi que vers l'accomplissement des tâches productives. Quant aux femmes, elles se voient assignées à la sphère privée – activités domestiques non rémunérées, éducation des enfants – et aux tâches reproductives. En outre, l'assignation est doublée d'une hiérarchisation, le masculin l'emportant sur le féminin.

Dans la mesure où il s'agit d'une construction sociale, le système de genre peut faire l'objet de transformations. Au cours du XX^e siècle en particulier, le système patriarcal a été peu à peu remis en question dans les sociétés occidentales au profit d'un modèle plus ouvert et plus égalitaire, où les femmes comme les hommes pourraient choisir librement leur façon d'être et d'agir. Toutefois, le modèle patriarcal continue de peser sur le fonctionnement de notre société à tous les niveaux.



ENQUÊTE RECADRE: CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES

L'enquête RECADRE vise à donner une image factuelle et documentée de la manière dont les femmes et les hommes cadres de l'Administration cantonale vaudoise vivent leur environnement professionnel.

Elle doit permettre d'approfondir certains résultats de l'enquête conduite en 1999.

Toutefois, à la différence de cette dernière, qui était purement quantitative et qui portait sur l'ensemble de la population travaillant à l'ACV, l'enquête RECADRE concerne les cadres uniquement et comporte une dimension plus qualitative.

OBJECTIFS

L'enquête RECADRE doit apporter des éléments de réponse aux questions suivantes :

Quels sont les obstacles structurels mais aussi relationnels et subjectifs que rencontrent les femmes, comparativement aux hommes, dans l'accession aux postes de cadres et dans l'exercice de fonctions hiérarchiques supérieures ?

Quelles sont les stratégies qu'elles mettent en place pour les contourner ?

Quel discours tiennent les personnes des deux sexes sur les femmes cadres ?

Ces questions, au centre parfois de discussions informelles, demandent à être objectivées. En d'autres termes, l'enquête vise à identifier les difficultés qui peuvent être spécifiquement vécues par les femmes et les hommes cadres, à mesurer les différences entre les parcours féminins et masculins et à rompre les silences et non-dits qui entourent encore certaines dimensions du problème.

Outre les obstacles, il s'agit aussi d'identifier des stratégies individuelles gagnantes que les femmes cadres ont déployées pour atteindre leurs objectifs, comparativement aux hommes toujours. La démarche est donc orientée vers des « solutions ».

En mettant en évidence non seulement les difficultés mais aussi les ressources des femmes, l'enquête espère contribuer, par son déroulement même, à l'*empouvoirement* des femmes et à la sensibilisation de leur environnement de travail.

POPULATION CONCERNÉE

Ont été considérées comme cadres les personnes positionnées à partir de la classe 24 (ancienne classification) ou de la classe 11 (nouvelle classification), à l'exclusion toutefois de la catégorie enseignante, suivant en cela les usages en vigueur dans l'ACV pour ce type de dossier¹.

Ce choix s'explique aussi par la difficulté de traiter dans un seul et même questionnaire des situations professionnelles distinctes. Cette difficulté était clairement apparue à l'occasion de l'enquête de 1999. De nombreuses enseignantes et enseignants avaient alors réagi pour mettre en question la pertinence d'un tel questionnaire dans leur situation². Sans mettre en question l'intérêt d'une enquête au regard de l'égalité auprès du corps enseignant, il a semblé préférable, au vu de l'expérience de 1999, de distinguer les problématiques.

Au cours de l'enquête, il est apparu que la notion de cadre posait problème aux enquêtés·e·s. Il a donc été décidé d'étendre la réflexion sur le plan théorique et de procéder à un éclairage aussi bien historique que sociologique sur une catégorie couramment utilisée mais encore mal connue, en particulier en Suisse, et cela même de la part des personnes qui sont identifiées ainsi, que ce soit dans l'espace public ou par leur contexte professionnel.

¹ Cette délimitation a suivi les consignes données par le SPEV pour les entretiens d'appréciation qui distinguent les cadres des autres collaboratrices et collaborateurs. Il y est dit sous la rubrique Formulaire : « Le formulaire collaborateur est destiné au collaborateur dont le poste est colloqué dans une fonction dont la classe minimale est inférieure à 24. Ce formulaire peut donc être utilisé pour apprécier des personnes qui ont des responsabilités d'encadrement, mais dont le poste est colloqué en classe minimum inférieure à 24. » Source : guide collaborateur, (<http://intranet.etat-de-vaud.ch/fr/personnel/droits-et-devoirs/entretien-dappreciation/documents/>)

Dans le guide lui-même, il est dit à propos du « formulaire cadre » : « Le formulaire cadre est destiné au collaborateur occupant un poste colloqué dans une fonction dont la classe minimale est supérieure ou égale à 24 et assumant des responsabilités de gestion. Le formulaire peut donc être utilisé pour apprécier un cadre qui n'a pas de responsabilité hiérarchique, mais qui assume d'autres responsabilités de gestion. Il appartient à l'autorité d'engagement de désigner en fin de compte des postes dont les titulaires sont considérés comme cadres. » (Guide de l'entretien d'appréciation, 2006 : 30)

² « Plus nombreuses, en revanche (près de 180), sont les personnes qui estiment que le questionnaire ne colle pas vraiment à leur situation personnelle. Parmi elles, plus de quatre cinquièmes sont des enseignant·e·s, des étudiant·e·s en stage ou des soignant·e·s. (Enquête 1999 : 10)

ÉQUIPE DE RECHERCHE

L'enquête RECADRE a été confiée à la professeure Farinaz Fassa Recrosio, sous l'égide de l'Institut interdisciplinaire d'études des trajectoires biographiques (ITB³), Faculté des Sciences sociales et politiques, Université de Lausanne. Cette experte a dirigé, entre mars 2006 et juin 2008, une enquête analogue sur la relève académique à l'Université de Lausanne, qui visait à identifier les facteurs structurels, organisationnels et individuels qui rendent les trajectoires des membres de la relève propices à l'accomplissement d'une carrière universitaire⁴.

Pour RECADRE, la professeure Fassa s'est adjointe la collaboration d'autres spécialistes: Elodie Baerlocher, docteure en psychologie sociale et chargée de recherche, Chiara Storari, docteure en sciences sociales et chargée de recherche et Martin Camenisch, doctorant en sciences sociales et collaborateur de recherche.

COMITÉ DE PILOTAGE

Un Comité de pilotage (COPIL) a été constitué pour assurer le suivi, étape par étape, de l'enquête RECADRE.

Ce COPIL était composé des personnes suivantes:

- Sylvie Durrer, cheffe de service, représentant le Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes, Département de la sécurité et de l'environnement, mandant de l'enquête;
- Farinaz Fassa Recrosio, professeure titulaire, représentant le Labo-Pavie (anciennement Institut interdisciplinaire d'étude des trajectoires biographiques), Université de Lausanne, mandataire de l'enquête;
- Bruno Bonafonte, responsable de domaine, Politique RH, Service du personnel de l'Etat de Vaud, Département des finances et des relations extérieures;
- Nicole Golay, directrice du Groupe Impact, Département des finances et des relations extérieures;
- Philipp Müller, Secrétaire général adjoint, Département de la santé et de l'action sociale;
- Christian Raetz, préposé à la protection des données, Département des finances et des relations extérieures.

Le COPIL avait en particulier les missions suivantes:

- Garantir le respect des dispositions réglementaires, notamment en matière de protection des données;
- Assurer la bonne coordination du projet et la bonne information des partenaires et instances supérieures;
- Examiner périodiquement les résultats de la mise en œuvre du projet;
- Proposer et décider d'éventuelles modifications dans la mise en œuvre du projet;
- Proposer des perspectives et de nouvelles mesures pour la mise en œuvre de l'égalité parmi les cadres de l'ACV, et la facilitation de la conciliation entre activité professionnelle et vie familiale;
- Fixer les lignes directrices touchant à la diffusion des résultats de recherche, la conservation et la gestion des données construites.

³ La Faculté des SSP s'est réorganisée en 2009 et l'ITB est devenu le LaboPavie.

⁴ FASSA, Farinaz, KRADOLFER Sabine et PAROZ Sophie, (2008), *Enquête au royaume de Matilda. La relève académique à l'Université de Lausanne*. Universités de Lausanne et Genève: PAVIE Working Papers, n° 1.

CONFIDENTIALITÉ

Les données recueillies auprès des cadres de l'ACV ont été traitées dans la plus totale confidentialité, l'étude visant avant tout à établir des données statistiques. Ainsi, le numéro personnel attribué à chaque personne de la population concernée et figurant sur un lien URL ne servait qu'à la gestion des envois. Il était défini et géré automatiquement par un logiciel.

FINANCEMENT

Comme cela a été mentionné, l'enquête RECADRE a bénéficié d'un soutien financier de la Confédération, plus précisément du Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, dans le cadre des aides financières permises par la loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes, art. 14⁵.

Ce soutien a aussi eu pour avantage de disposer d'un regard extérieur sur l'objectif visé et la démarche adoptée.

⁵ En 2008, le Conseil fédéral a approuvé l'ordonnance sur les aides financières en faveur des projets d'entreprises, y compris les cantons et les communes, qui en tant qu'employeurs sont considérées comme des entreprises.

2

RECADRE : enquête auprès des cadres de l'ACV

par Farinaz Fassa, Chiara Storari et Elodie Baerlocher

L'enquête RECADRE a pour objectif d'établir une photographie de la situation des cadres dans l'Administration cantonale vaudoise et de mettre à jour les obstacles particuliers que rencontrent les femmes et les hommes cadres au cours de leur trajectoire professionnelle, notamment ceux qu'elles et ils perçoivent subjectivement comme les plus importants.

L'enquête RECADRE a recouru à une méthodologie mixte qui a mêlé questionnaire fermé et entretiens individuels et collectifs. Les résultats se basent sur les réponses de plus de 1'000 personnes.



Les éléments dont il sera fait état dans ce rapport proviennent autant des entretiens individuels et collectifs effectués, que de l'analyse des réponses données par plus de mille personnes au questionnaire informatique. Ces trois modes d'investigation ont abouti à la récolte d'un matériel très important.

Les entretiens ont permis d'évaluer la diversité des situations que nous voulons décrire ici et c'est pour redonner de la chair à ce rapport que nous avons décidé de faire dialoguer des extraits, anonymisés, de nos transcriptions d'entretien avec des analyses statistiques autrement plus sèches.

Il nous a semblé que ces extraits bruts montrent à quel point la problématique est complexe dès lors que l'on parle d'expériences individuelles ou de ressenti. Il s'agit de les lire comme des indications du tissage à chaque fois spécifique des éléments de la vie privée et de la vie professionnelle.

Le texte qui suit vise à donner une image factuelle et documentée de la manière dont femmes et hommes cadres de l'Administration cantonale vaudoise vivent leur environnement professionnel. Il est essentiellement constitué de constats factuels et nous n'avons pas souhaité l'alourdir par des discussions théoriques ou des comparatifs internationaux. Nous avons privilégié l'aspect brut des données et nous espérons que nos lectrices et lecteurs partageront ce choix. C'est d'ailleurs dans cette optique que nous n'avons pas décortiqué plus avant les propos des personnes interviewées, les concevant plutôt comme autant d'éléments modulant finement les résultats statistiques. Cette façon de faire vise aussi à redonner la parole aux personnes que nous avons rencontrées au fil de notre recherche.

Il nous a toutefois semblé nécessaire de faire précéder ces descriptions factuelles par un chapitre qui tente de donner quelques indications sur la catégorie des cadres elle-même et c'est sur ce point que se conclura notre introduction.

Y fait suite une partie méthodologique, qui indique comment nous avons mené l'enquête et qui présente de manière générale les populations sur lesquelles nous avons effectué nos analyses.

Le rapport proprement dit est divisé en deux parties :

La première donne des indications sur la situation des cadres eux-mêmes, la seconde traite des perceptions de l'égalité et des mesures qui devraient éventuellement être prises pour en favoriser la réalisation dans le quotidien professionnel des cadres de l'administration vaudoise.

La première partie analyse tant la situation privée que professionnelle des personnes. L'influence de la vie privée s'avère comme considérable en ce qui concerne les trajectoires professionnelles et module de manière différenciée celles des femmes et des hommes. Cette partie se conclut par l'analyse de la formation des personnes, formation initiale mais aussi continue. Elle prélude à l'analyse de la situation professionnelle qui compare systématiquement la situation des femmes et des hommes.

La seconde partie traite des questions liées à l'égalité, que ce soit de manière générale ou plus spécifiquement dans l'ACV.

2a

Voyage DANS LES ÉTAGES SUPÉRIEURS DE L'ACV

par Farinaz Fassa

Voyager dans les étages supérieurs de l'ACV signifie prendre en compte les trois niveaux de la réalité qui participent à modeler les trajectoires professionnelles des personnes et à les dessiner comme des parcours individuels liés au genre des personnes.

L'itinéraire que nous avons choisi examinera les facteurs structurels qui tiennent à la place globale des femmes et des hommes dans la société (possibilités ou obligations objectives, mais aussi stéréotypes sexués); les facteurs organisationnels qui renvoient plus directement aux façons dont l'organisation de travail envisage la place des un·e·s et des autres; et finalement des facteurs individuels qui sont le fait des personnes elles-mêmes et de la manière dont leur situation personnelle intervient dans leurs stratégies et «choix» professionnels et privés.



ANALYSE DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES

L'enquête part de l'hypothèse que trois niveaux de la réalité interviennent dans le tracé des carrières professionnelles des femmes comme des hommes :

- des **facteurs structurels** qui tiennent à la place globale des femmes et des hommes dans la société et aux possibilités ou obligations objectives qui y sont liées, mais aussi aux stéréotypes sexués quant aux « statuts-maîtres » prioritaires des un·e·s et des autres (Krüger et Lévy, 2001) ;
- des **facteurs organisationnels** qui renvoient plus directement aux façons dont l'organisation de travail – l'ACV – envisage la place des un·e·s et des autres, notamment dans sa prise en compte de la formation initiale et continue ou des caractéristiques associées au fait d'occuper une position ;
- des **facteurs individuels** qui sont le fait des personnes elles-mêmes et de la façon dont leur situation personnelle intervient dans leurs stratégies et « choix » professionnels et privés.

La perspective adoptée ici considère donc une multiplicité de facteurs qui interagissent, les « choix » individuels étant bien évidemment contraints par les situations objectives dans lesquelles les personnes se trouvent mais aussi par la perception qu'elles en ont.

Elle mêle donc des éléments hétérogènes qui s'inscrivent dans le temps : éléments structuraux de tout ordre et de tous niveaux mais aussi éléments ponctuels et imprévisibles.

Parmi les premiers, on peut par exemple distinguer les conditions économiques générales, les choix de formation disponibles, les représentations qu'ont les personnes de leurs rôles professionnels et privés et des professions existantes, etc. Parmi les seconds se trouvent tous les moments de transitions privées et professionnelles mais aussi des événements qui interviennent incidemment et sont hors du contrôle des personnes.

Cela montre à quel point l'analyse des trajectoires de vie est complexe (pour de plus amples informations, voir Sapin et al., 2007).

A ces éléments qui tiennent à un contexte étroit, il faut ajouter d'autres éléments qui proviennent de l'évolution des professions et des formations durant ces dernières années. Ils interviennent bien évidemment, même si c'est de manière discrète, dans notre recherche. Au nombre d'entre eux, il faut compter la segmentation des marchés professionnels (Gadrey, 1992, 2001 ; Lallement, 2007), la diversification des modèles de carrière pour les cadres (Bouffartigue et Gadea, 2000, Bouffartigue, 2001a, 2001b ; Karvar et Rouban, 2004), les processus de féminisation aboutissant à une mixité (Duru-Bellat, 2004, 2006) et de massification des études universitaires (Rehmann, 2004), les changements des cursus de formation et l'expansion toujours plus grande de différents types de formation continue.

La transformation, lente mais effective, des modèles familiaux et ses incidences sur les modalités du travail, salarié et domestique, recèlent aussi des éléments modifiant l'investissement des femmes dans la sphère professionnelle (Oris et al., 2009 ; Sapin et al., 2007).

C'est pourquoi l'analyse de la situation professionnelle des personnes s'articule avec celle de leur situation privée. Les indicateurs sociodémographiques réunis ici ne visent de ce fait pas seulement à fournir une image de ce que sont les cadres de l'ACV mais aussi à chercher les éléments qui orientent d'une manière ou d'une autre les carrières et le regard que les personnes portent sur leur propre parcours.

Il nous a semblé important de nous situer dans une perspective de **genre**, c'est-à-dire de *procéder à une analyse en termes de rapports sociaux de sexe*, de mener l'enquête sur les personnes des deux sexes et de mettre à jour les similitudes et les différences dans la situation et le cheminement des femmes et des hommes.

L'approche mobilisée ici est inspirée de l'idée de configuration développée par Elias (1993) et des travaux de Fagenson (1986 ; 1997), même si nous approchons ces derniers de manière plus critique.

Selon Elias, la notion de « configuration sert à créer un outil conceptuel maniable, à l'aide duquel on peut desserrer la contrainte sociale qui nous oblige à penser et parler comme si 'l'individu' et 'la société' étaient des figures différentes et de surcroît antagonistes » (1999 : 156-157). En effet, l'individu incorpore un certain nombre de valeurs et d'images de ce que doivent être ses rôles et statuts prioritaires (cf. « statut-maîtres » selon Krüger et Lévy, 2001) et agit en fonction de ces représentations. Cette manière de penser permet de comprendre « ce qui se passe entre les niveaux macro/méso et de caractériser les marges de manœuvre des individus dans un sous-champ social » (Lapeyre 2006 : 26) ; elle nous permet ainsi d'aborder avec finesse les configurations de genre dans leurs relations dynamiques avec l'action des personnes dans l'ACV et ses différents services.

Fagenson insiste, elle aussi, sur le fait que l'individu ne peut être compris séparément de la société dans laquelle il évolue. Elle met l'accent sur le fait que tout changement de la société, de l'organisation de travail ou des individus a pour effet de transformer le système et d'en modifier les termes. Elle montre ainsi que les caractéristiques attribuées aux personnes dépendent fortement du niveau hiérarchique dans lequel elles se situent et ne sont que secondairement attribuables à leur histoire individuelle (1986). Si son point de vue a pour intérêt d'attirer notre attention sur l'importance de la situation organisationnelle dans le jugement des personnes, il nous semble toutefois ne pas donner assez d'importance à l'histoire individuelle des personnes et aux expériences qu'elles ont faites et qui prennent aussi une part importante dans leurs jugements (Lévy et al., 2005). Travaillant à partir de la situation des tops managers américain·e·s d'une très grande entreprise, elle en conclut, avec Hurley et Sonnenfeld que « *Finally, individuals need not worry about their level of education nor about gender and race, as these factors did not distinguish top managers from middle level managers* » (1997 : 70), les prédicteurs de l'accès au sommet de la hiérarchie étant plutôt le fait de :

- 1) travailler au plus près des centres de décisions ;
- 2) avoir été mobile tant verticalement qu'horizontalement ;
- 3) avoir travaillé dans plusieurs départements ;
- 4) être depuis longtemps dans l'entreprise.

Comme nous le verrons, si certains de ces traits se retrouvent pour l'ACV, dans ce contexte, le genre semble jouer un rôle important : nos résultats montrent que les femmes sont proportionnellement moins nombreuses au niveau le plus élevé de la hiérarchie. Nous avons tenté d'expliquer cette situation en prenant en compte les modifications éventuelles dues au marché du travail et/ou aux politiques de recrutement, de même que nous avons analysé la formation des personnes, leurs diplômes et leurs insertions familiales.

La persistance, très forte en Suisse, du modèle traditionnel de la famille⁶ et du recours important et normalisé au travail à temps partiel pour les femmes,⁷ explique en partie la situation constatée. Mais elle tient aussi, à notre avis, à la dimension abstraite des emplois : « Le caractère abstrait des emplois et de la hiérarchie, qui renvoient à des postes et non à des personnes, gouverne les organisations et la perception qu'on en a [masque le fait que cette] abstraction renvoie implicitement et inconsciemment à un travailleur dont

⁶ Dans 24.4 % des couples suisses, les femmes ne travaillent pas, alors que leur conjoint exerce leur activité professionnelle à plein temps. Elles sont par ailleurs 41.9 % à avoir un emploi à temps partiel alors que l'activité de leur conjoint est de 100 %. Source précise : OFS, 2009.

⁷ Ce dernier est à mettre en lien avec le faible développement des structures de garde des enfants.

le genre est masculin et, par là même, marginalise les femmes tout en contribuant au maintien de la ségrégation entre les sexes dans les organisations» (Angeloff et Laufer, 2007). En effet, les travaux de Laufer et Pochic (2004) et de Guillaume et Pochic (2007) aboutissent aux mêmes conclusions que nous en ce qui concerne les femmes cadres en France (elles aussi sont moins nombreuses dans les filières managériales et/ou sont sur-représentées dans certains secteurs considérés comme marginaux en termes d'accès au pouvoir). Le travail à temps partiel est beaucoup plus rare en France qu'en Suisse, les structures de garde des enfants y sont très nettement plus développées, répondant aux changements globaux du marché de l'emploi – 29.9% des Françaises travaillaient à temps partiel en 2004, selon Eurostat, alors que l'enquête publiée par l'OFS fait état de 58.8% de femmes travaillant à temps partiel en Suisse à la même époque (chiffres 2004, OFS, 2009 : 6). Les différences dans les parcours professionnels ne sauraient donc être expliquées seulement par des éléments exogènes aux organisations du travail elles-mêmes.

CADRES, UNE CATÉGORIE RÉCENTE ET FRAGILE

Enquêter sur les cadres est toujours difficile. Cela tient au flou qui entoure la catégorie professionnelle elle-même et l'on ne peut que se demander qui sont les cadres de l'Etat de Vaud⁸. Plusieurs personnes ont été surprises d'être contactées, car elles n'appartenaient pas, selon leurs propres critères, à ce groupe professionnel. Plus d'une trentaine des personnes à qui nous avons adressé l'enquête nous ont écrit pour nous dire qu'elles ne pensaient pas être des cadres.

Les messages que nous citons ci-dessous montrent à quel point cette catégorie professionnelle est floue et cela même pour les personnes qui sont censées y appartenir. **Cadre** se voit opposé à **spécialiste** ou **expert-e**, dans la mesure où ce terme renvoie explicitement à l'encadrement d'autres personnes et à la direction d'équipes :

- ♀ «Je ne suis pas cadre mais spécialiste, il ne m'est donc pas possible de répondre à cette enquête.»
- ♂ «Est-ce que je réponds si je ne suis pas cadre au sens de 'ayant des fonctions d'encadrement' ?»
- ♀ «Il me semble qu'il y a eu une erreur de la part du SPEV, car je n'occupe pas un poste de cadre.»
- ♀ «Le problème pour moi est que je ne suis pas cadre, malgré le fait que ma classe de salaire corresponde à celle des premiers cadres de mon service, je suis spécialiste. Je me dirige moi (et c'est déjà pas mal !! :-)) , mais n'ai aucune influence sur le système et sur les décisions qui sont prises, hiérarchiquement, je n'ai personne sous mes ordres, mais au moins... 5 personnes au-dessus...»
- ♂ «Je crains de ne pas entrer dans le cadre de votre enquête. En effet je n'exerce aucune fonction dirigeante.»

Certains messages de personnes sollicitées pour participer à l'enquête RECADRE témoignent de la segmentation qui s'est opérée au cours des années 1990 entre les cadres qui appartiennent à la filière managériale et ceux qui appartiennent à la filière experte. Ils font état, à leur manière, du sentiment de disqualification socio-professionnelle que les personnes appartenant au groupe des expert-e-s peuvent parfois ressentir.

⁸ Cette question avait déjà semblé problématique au moment de l'enquête 1999 et la question reste sensible dix ans plus tard.

Dans l'ACV, comme dans l'administration française (Rouban, 2004), il n'existe aucune définition officielle qui précise les frontières de cette catégorie professionnelle, ce qui nous a poussé, comme nous le verrons plus loin, à opter pour une définition pragmatique.

L'absence de définition traduit l'histoire d'une catégorie professionnelle minoritaire qui, en France, s'est d'abord définie par ses propres revendications sectorielles. Les transformations économiques ont ensuite conduit à son élargissement et l'on est bien en peine actuellement de tracer ses frontières exactes, d'autant plus qu'elles varient selon les pays et les contextes et que certains sociologues parlent aujourd'hui de déclin à son propos (Bouffartigue, 2001b). La définition du groupe sur lequel a porté l'enquête n'est donc guère aisée et c'est la raison pour laquelle il nous a semblé nécessaire de préciser comment ce groupe de personnes a été présenté par différents analystes dans des contextes nationaux aussi divers que l'Angleterre, l'Italie ou la France.

Ce bref panorama montre l'influence du contexte proche en ce qu'il met à jour des temporalités différentes selon les pays à propos de l'émergence et de la problématisation de cette catégorie.

QUELQUES CONTEXTES EUROPÉENS

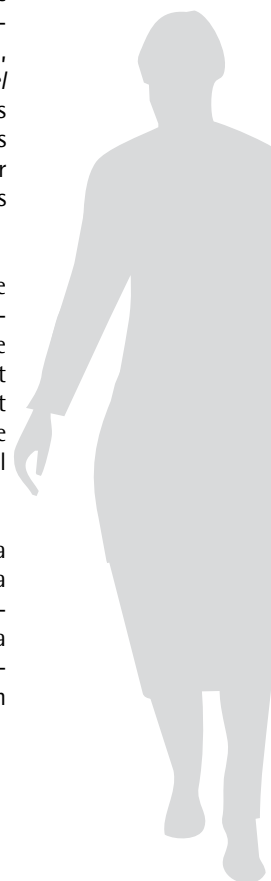
Définir qui appartient aujourd'hui au groupe des cadres est d'autant moins aisé que le terme «cadre» constitue initialement une invention française qui rend compte d'un rapport de force spécifique à un moment donné (Bouffartigue et Gadéa, 2000 ; Bouffartigue, 2001b)⁹. Son apparition coïncide avec le développement du *paradigme organisationnel* du travail et celui d'une forme de technocratie (Karvar et Rouban, 2004). En France, les cadres, comme le montre Boltanski – qui s'est intéressé à la manière dont ces personnes appartenant à des groupes intermédiaires émergents définissaient et construisaient leur identité spécifique – vont progressivement s'affirmer comme une figure symbolique dans la période des Trente glorieuses (1945-1975).

Dans le monde anglo-saxon, la recherche a pris de la distance avec cette lecture qui tente de situer ce groupe face aux grandes classes traditionnelles, la bourgeoisie et le prolétariat. Elle s'est plus directement concentrée sur ce qui – dans le travail – fait la différence entre les cadres et les autres salarié-e-s. Elle a insisté sur la relation spécifique qui s'était établie entre ce groupe de salarié-e-s et son employeur durant la phase de stabilité et de croissance qu'ont été les Trente Glorieuses. Elle a approché ce groupe, «la classe de services» dans le vocabulaire Goldthorpe (1983), à partir de la relation de confiance qu'il établit avec son employeur et qui le distingue des autres catégories de salarié-e-s.

La mise en évidence par la littérature anglo-saxonne de ce lien particulier qui «définit la relation salariale dans les deux sens»¹⁰ (Bouffartigue, 2001b : 52) a permis d'insister sur la notion de carrière puisque dans ce cas l'employé-e «échange son expérience et sa compétence accumulées contre la promesse implicite d'une progression dans son salaire et sa position», ce qui distinguerait sa relation à son employeur d'une «relation salariale ordinaire, à la manière dont la profession s'oppose à l'occupation ou au job dans la tradition anglo-saxonne» (Bouffartigue, 2001b : 52).

⁹ Il a même donné lieu à une «florissante sous-discipline dans l'hexagone» selon Ricciardi (2006 : 509).

¹⁰ Il est important de souligner que cette relation va dans les deux sens : «Il s'agit d'abord de la confiance accordée par l'employeur au travers de la rétrocession d'une parcelle de son pouvoir, d'une délégation d'autorité. Et de la confiance dont l'employeur bénéficie en retour de la part de l'employé, et qui se traduit par sa loyauté ainsi que des formes d'implication spécifiques dans le travail» (Bouffartigue, 2001b : 52).



En Italie, selon Ricciardi (2006), il « faut attendre le milieu des années 1980 pour assister à l'affirmation d'une couche de salariés qualifiés se situant entre les ouvriers et les cols blancs d'un côté, et les dirigeants d'entreprise de l'autre côté [...]. Si la notion de cadre cristallisée par l'expérience française, à la fois floue et inclusive, ne convient pas à la situation italienne d'aujourd'hui comme d'hier, il faut donc la nourrir de l'histoire particulière de deux catégories socioprofessionnelles proches mais distinctes : les quadri et les dirigenti » (2006 : 510-511). La première correspond à l'affirmation par des « couches de techniciens de production, chefs d'atelier, chefs de service et, plus en général, salariés qualifiés » (2006 : 513) d'une identité collective qui les distingue à la fois des ouvriers et des dirigeants, dans une période de fortes revendications ouvrières. La seconde, que « l'on pourrait rapprocher le mieux des cadres supérieurs français », désigne des positions de commandement, mais qui elles aussi varient selon la conjoncture, les niveaux de diplômes et les modalités d'intégration dans les entreprises, « des employé·e·s – *impiegati* – pouvant devenir *dirigenti* avec l'ancienneté » (2006 : 513). Ces deux groupes renvoient cependant à deux figures que nous avons distinguées au fil de l'enquête ; la première comprend les expert·e·s et la seconde les managers. Leurs frontières sont similaires en ce sens que les managers incluent, comme les *dirigenti*, des personnes qui ont fait des « carrières maison », des *impiegati*. Néanmoins, elles diffèrent en ce sens que les techniciens de production et chefs d'atelier ne font clairement pas partie de celles et ceux que l'on peut considérer comme cadres, même juniors, car leurs diplômes sont largement inférieurs en termes de certification à ceux que possède ce groupe de personnes hautement qualifiées.

En Suisse, la situation est encore moins nette, aucune recherche spécifique ne s'étant penchée, à notre connaissance, sur cette question. Elle l'est d'autant moins que les différentes régions linguistiques subissent traditionnellement des influences distinctes et que les débats sur le travail n'ont pas été marqués par des tensions aussi fortes qu'en France ou qu'en Italie, et ont de ce fait été l'objet d'élaborations théoriques plus rares. À cela, on peut ajouter l'importance des conventions collectives et de l'idée de consensus dans le monde du travail helvétique. Aussi, la question identitaire ne s'est-elle pas posée de façon similaire¹¹.

Depuis lors, la situation n'a guère évolué. Les indicateurs statistiques en usage ne permettent pas de définir avec précision les contours du groupe des employé·e·s de l'ACV, sur lequel porte l'enquête. Ainsi, l'Enquête Suisse sur la Population Active (ESPA) ne distingue pas cette catégorie spécifique. Elle classe les personnes actives selon leur insertion dans une branche professionnelle¹² ou selon leur appartenance aux « grands groupes de professions CITP 88 (classification internationale type des professions, variante de l'Union européenne) ». Or, parmi ceux-ci, plusieurs groupes peuvent comprendre les personnes sur lesquelles nous enquêtons : « les dirigeants, cadres supérieurs » qui incluent 8.7 % de la population active masculine et 4.7 % de celles des femmes ; « les professions intellectuelles ou scientifiques » dans lesquelles 22.8 % des hommes actifs et 14.8 % des femmes actives sont regroupé·e·s, « les professions intermédiaires » qui comptent respectivement 17.2 % des actifs et 27.2 % des actives, voire « les employé·e·s de type administratif », où le taux des hommes actifs est de 5.7 % et des femmes actives de 16.2 %¹³.

¹¹ Un des rares à avoir abordé, même marginalement, cette question est Erard qui, dans un article de 1965 (2009(1965)) intègre les cadres dans trois groupes sociaux distincts. Il classe premièrement « les cadres dirigeants des entreprises (management) » dans les « couches sociales assimilables à la bourgeoisie », deuxièmement les « employés de bureau et de commerce et employés techniques improductifs » (y compris les cadres moyens et subalternes) dans la « classe moyenne » et finalement les « employés Techniques productifs » (y compris les cadres moyens et subalternes) dans le « prolétariat ».

¹² Selon la nomenclature suisse des professions 2000, les divisions de professionnelles sont les suivantes : l'agriculture, l'économie forestière ; l'industrie des arts et métiers (sauf la construction) ; la technique/informatique ; la construction/exploitation minière ; le commerce, les transports et la circulation ; l'hôtellerie/restauration, les services aux personnes ; les managers, l'administration/banques, les juristes ; la santé ; l'enseignement ; les professions scientifiques (http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/03/02/blank/data/03.html#parsys_00291).

¹³ Nos calculs sur la base de l'enquête citée (données 2009).

ANNÉES 1990, UN TOURNANT POUR LES CADRES

Il est un sujet sur lequel les différents auteur·e·s s'accordent. Il s'agit des transformations importantes survenues dans les années 1990, sur le plan économique en particulier. Cette période est celle d'une mondialisation plus affirmée que par le passé et les différences que l'on pouvait observer entre les pays tendent à s'estomper. Les attentes exprimées à l'égard des cadres s'unifient à travers les différents espaces géographiques, alors que la catégorie elle-même se diversifie et se segmente.

On assiste selon Karvar et Rouban (2004) au début d'une dislocation des liens qui associaient « le » cadre à l'organisation dans laquelle il était engagé et à une transformation des attentes à son égard, son pouvoir reposant moins sur son expertise technique que sur ses capacités à faire converger et à orienter d'autres compétences et d'autres expertises.

Les transformations les plus importantes du paysage social de la période vont profondément peser sur la situation des cadres, mettant progressivement fin à la figure typique du « cadre maison », dont les caractéristiques étaient celle « d'un homme promu, d'âge mûr, d'origine plutôt populaire, titulaire d'un diplôme situé entre Bac et Bac+2, voire inférieur au Baccalauréat, travaillant principalement dans le secteur privé ou dans les entreprises publiques et rarement dans l'administration » (Gadea et Rezrazi, 2004 : 220).

De nouveaux acteurs – majoritairement des actrices – apparaissent ; les professions se segmentent de plus en plus et les « carrières » deviennent moins aisément repérables. Parallèlement, les études tertiaires commencent à se massifier et les femmes y sont de plus en plus nombreuses, sans pour autant trouver de place équivalente aux hommes parmi les élites scientifiques ou intellectuelles. Il devient de ce fait impossible « de parler au singulier des cadres sans arriver à un degré d'abstraction qui vide pratiquement la notion de cadre de toute capacité à décrire le réel. Ce que la réalité donne à voir, c'est un assemblage de groupes très différenciés dans leurs propriétés et leurs perceptions d'eux-mêmes, irréductibles les uns aux autres. » (Gadea et Rezrazi, 2004 : 229).

Ce changement est à mettre en relation avec l'énonciation de plus en plus fréquente de la « pluralisation » (Kohli, 1986) des parcours de vie – oubliant parfois son versant problématique, la « précarisation » de certains individus – et avec le sentiment que les individus peuvent avoir de « choisir » en dehors des contraintes traditionnelles qui impliquent l'origine sociale et le genre.

Widmer et Ritschard remarquent à ce propos que cette hypothèse « a gagné une popularité considérable depuis les années 70, à tel point qu'elle a aujourd'hui un statut de quasi-monopole dans les recherches sociologiques portant sur le parcours de vie. Cette hypothèse postule que la modernité est associée à une démultiplication des trajectoires empiriques, un foisonnement des possibles biographiques et un dérèglement des horloges sociales, qui s'exprimeraient dans l'impossibilité de trouver des modèles de parcours clairement identifiables, et dans l'affaiblissement des causalités sociales modulant les vies (Sapin, Spini & Widmer, 2007) » (Widmer et al, 2009 : 254). Ils relèvent également que cette approche a touché la sociologie des professions, remettant en cause la notion même de carrière, telle que l'avait définie Hughes en 1937 : "series of status and clearly defined offices" (Hughes, 1937 : 409-410).

S'agit-il vraiment d'une mutation qui voue la notion de carrière à disparaître ou de transformations sectorielles qui donnent l'impression d'un changement de registre ? Bühlmann, qui a rédigé sa thèse sur les carrières d'ingénieur·e·s et d'économistes en Suisse (2008), répond d'une manière nuancée à cette question. Après avoir noté que l'idée de la carrière traditionnelle est considérée par la plupart des commentateur·trice·s comme « vouée à



disparaître »¹⁴, il montre sur la base d'analyses extrêmement fouillées et complexes que cette description est souvent simplificatrice et ne rend pas compte des différences selon les secteurs et les formations initiales. Aussi conclut-il que les différences les plus notables peuvent être relevées entre les carrières financières qui sont marquées par de fréquents changements d'employeurs et une ascension rapide et les carrières techniques qui, elles, sont caractérisées par une ascension relativement modeste et faite d'un pas lent et régulier à l'intérieur d'une même entreprise, mais qui débouchent rarement sur des positions de direction (Bühlmann 2008 : 330-335). Ce faisant, il met lui aussi en tension deux groupes, dont le premier a pour compétence première la gestion, « *un homme de l'organisation* » et le second la maîtrise d'un certain nombre d'objets techniques ou intellectuels, « *un homme de la profession* »¹⁵.

Ces deux groupes apparaissent très nettement dans notre enquête et ils n'offrent pas, comme le signalent Bühlmann (2008) ou Pochic, les mêmes perspectives de promotion : « La position dominée de la filière professionnelle dans la hiérarchie du pouvoir » apparaît dans son éloignement plus important des décisions stratégiques pour l'entreprise et dans la perception d'un moindre prestige de la part de ses membres, « qui se désignent davantage comme l'encadrement intermédiaire ou les cadres moyens, alors qu'en majorité les managers se désignent comme des cadres supérieurs » (Pochic, 2004 : 180 et 181). Ces deux filières se distinguent, qui plus est, par le genre des personnes qui y appartiennent majoritairement.

Si les contours et la désignation du groupe des cadres dirigeant·e·s sont assez clairs, on trouve plusieurs termes dans la littérature en ce qui concerne les autres cadres : *professionnel·le·s*, *techniques* et *expert·e·s*, voire même dans la dernière décennie *ingénieur·e·s* ; à titre d'exemple, on rencontre aujourd'hui des ingénieur·e·s pédagogiques. Cette diversité atteste de la difficulté à saisir ce groupe et ses spécificités, ces dernières variant fortement selon les filières professionnelles. Nous avons quant à nous opté pour le terme expert·e·s.

Les femmes sont très minoritaires dans le groupe des dirigeant·e·s et l'on peut constater un plafonnement de leur carrière très net de ce point de vue. Dans notre enquête, nous avons tenté d'en préciser les formes et les causes, la gestion des carrières de ce groupe de personnes semblant par ailleurs faire plus problème aux dires des personnes rencontrées en entretiens collectifs.

L'arrivée des femmes dans des positions de cadres au sein de l'administration publique modifie fondamentalement ce secteur : d'une part, l'image ne peut plus être la même que celle du « cadre maison » totalement dédié à son entreprise. D'autre part, ces nouvelles venues ne sont pas insérées de la même façon que leurs prédécesseur·e·s dans un réseau de relations complexes. En moyenne plus diplômées que leurs collègues masculins, elles ne sont, comme nous le verrons, pas perçues de manière analogue. Leurs rapports à l'emploi sont parfois différents, notamment du fait d'un partage inégal du travail domestique, l'essentiel des activités d'entretien du ménage et d'éducation des enfants reposant sur elles. Les résultats publiés en 2009 sur les *Modèles d'activité dans les couples, partage des tâches et garde des enfants* (OFS, 2009) montrent que les femmes consacrent en Suisse en moyenne quotidiennement 4.7 heures aux tâches domestiques et familiales, les hommes ne s'y adonnant que 2.5 heures par jour.

Il faut ajouter pour conclure le tableau que nous brossons à grands traits, que c'est aussi au tournant des années 1990 que les politiques publiques se modifient, complexifiant une équation qui avait déjà pris en compte des modifications importantes des marchés de l'emploi et de la formation en général.

¹⁴ « Common to most commentators is the idea that the "old" – orderly, incremental, loyal, bureaucratic, etc. – career is doomed to disappear. » (Bühlmann, 2008 : 19)

¹⁵ Ces termes reprennent la typologie établie par Kornhauser en 1962 qui distingue deux filières parallèles de mobilité sociale : *the organization ladder* qui consiste à encadrer un nombre de plus en plus grand de personnes et *the professional ladder* qui permet de monter dans la hiérarchie sur la base des compétences spécifiques d'une profession.

Sous l'influence britannique et américaine, les politiques publiques sont de plus en plus marquées par le *New Public Management* qui fixe des impératifs de performance, plus précis et parfois quantifiés, aux divers services publics et en change, selon Muller et Jobert, les référentiels (Muller 1990; Jobert 1992; 1994). Selon ces auteurs, un **référentiel de marché** émerge, qui modifie les finalités des services publics dans le sens de l'*accountability*¹⁶ et transforme de ce fait l'organisation des administrations des Etats. Ce nouveau mode de gouvernance imite le secteur privé tant dans ses objectifs que dans son fonctionnement interne. Il fixe des objectifs mesurables aux divers secteurs administratifs et devrait leur octroyer de ce fait des marges d'autonomie plus importantes que par le passé.

En ce qui concerne les employé·e·s, il a pour conséquence que le nombre des « chef·fe·s de projets » augmente très fortement, ces derniers et ces dernières occupant, au gré des projets dont elles et ils sont responsables, des positions hiérarchiques différentes. Parlant des administrations publiques, Rouban (2004) décrit ce processus comme « un protocole modernisateur que l'on tente de mettre en place depuis des années dans le secteur public ». Ainsi, « on cherche à définir des profils de postes afin de casser la logique corporative qui brime la mobilité ou des nominations sur des emplois de direction ; on multiplie les emplois fonctionnels dont les titulaires doivent s'insérer dans des contrats de projets définissant leurs missions pour une durée limitée » (231-232). Ces désinsertions temporelles et corporatives sont un des traits caractéristiques de la « Cité par projet »¹⁷ décrite par Boltanski et Chiapello dans *Le nouvel esprit du capitalisme* (1999). Elles ne se produisent pas seulement, comme le montrent ces auteur·e·s, dans le monde du travail et elles offrent et demandent simultanément plus d'autonomie aux sujets sociaux.

Les divers éléments évoqués ci-dessus soulignent la complexité des facteurs qui interviennent dans nos analyses et dans la mise à jour des éventuelles composantes de genre à propos des carrières des cadres de l'administration cantonale vaudoise. Se mêlent en effet dans les trajectoires individuelles des répondant·e·s les changements du marché du travail et de la formation, les transformations des politiques publiques et de leurs référents, mais aussi les modifications des modèles familiaux. Et c'est bien pour rendre compte de cette multidimensionnalité des trajectoires que nos analyses ont pris en compte tant la vie privée des personnes que leurs situations professionnelles ou leur formation. Un tel travail aurait, dans l'idéal, dû être complété par des analyses mettant en évidence les changements des politiques publiques, mais les analyses de cohorte qu'il aurait fallu réaliser pour atteindre cet objectif dépassaient largement le cadre de ce mandat.

¹⁶ Ce terme est difficilement traduisible. Le terme français redevabilité est parfois utilisé et il permet de mieux comprendre le contenu de cette notion qui signifie que des comptes doivent être rendus au public, notamment sur l'utilisation des ressources financières, humaines et juridiques.

¹⁷ « Nous avons choisi d'appeler cité par projet le nouvel appareil justificatif qui nous semble être actuellement en formation [...]. Elle est en fait calquée sur une dénomination fréquente dans la littérature du management : l'organisation par projet. Celle-ci évoque une entreprise dont la structure est faite d'une multitude de projets associant des personnes variées dont certaines participent à plusieurs projets. La nature même de ce type de projets étant d'avoir un début et une fin, les projets se succèdent et se remplacent, recomposant, au gré des priorités et des besoins, les groupes ou équipes de travail. Par analogie, nous pourrions parler d'une structure sociale par projet ou d'une organisation générale de la société par projet. » (Boltanski et Chiapello 1999 : 158)

2b

MÉTHODOLOGIE, POPULATION et THÈMES

par Farinaz Fassa, Chiara Storari et Elodie Baerlocher

L'enquête RECADRE recourt à une méthodologie mixte, questionnaire fermé et entretiens individuels et collectifs.

1052 personnes ont retourné le questionnaire rempli et 36 personnes ont participé à des entretiens individuels ou collectifs pour faire part de leur expérience professionnelle et privée.

L'insertion des femmes et des hommes varie significativement selon les départements. Les différences professionnelles provenant en grande partie du fait que femmes et hommes n'exercent pas les mêmes professions, ayant des formations différenciées selon le sexe (ségrégation horizontale) et des parcours de carrière différents (ségrégation verticale).



QUESTIONNAIRE

Le questionnaire a pour objectif de décrire les conditions de travail des personnes interrogées, les particularités de l'activité professionnelle des femmes et des hommes, ainsi que leurs opinions sur leur carrière. Posant par ailleurs comme hypothèse que certains éléments de la vie privée sont fortement liés aux manières d'occuper un emploi, il a aussi rassemblé un certain nombre d'informations dans ce domaine.

ORGANISATION DU QUESTIONNAIRE

Le questionnaire est composé d'une centaine de questions et divisé en six rubriques distinctes qui investiguent respectivement les domaines suivants :

- **Données personnelles :** Ces informations répertorient les données sociodémographiques qui nous ont permis de structurer nos analyses.
- **Situation professionnelle actuelle :** Ces informations regroupent des éléments tels que le salaire, le taux d'activité, le mode d'obtention du poste, la satisfaction professionnelle, etc.
- **Vie privée :** Cette rubrique interroge les répondant-e-s sur leur partenaire, leur(s) enfant(s) ou non et le partage des tâches domestiques.
- **Parcours et formation :** Les répondant-e-s ont recensé dans cette section les éléments qui ont jalonné le développement de leur carrière, tels que les motivations, les freins, les facilitations qu'elles et ils ont rencontrés. Les éléments concernant la formation continue y figurent aussi.
- **Egalité :** Diverses questions sur l'égalité entre femmes et hommes ont été posées dans cette rubrique, sur un mode général autant que spécifique, liées à leur insertion au sein de l'ACV.
- **Suite de la recherche :** Cette dernière et brève rubrique demandait aux personnes de signaler si elles étaient d'accord de poursuivre la démarche de recherche et de participer à des entretiens individuels ou collectifs visant à approfondir certaines thématiques récurrentes.

PASSATION DU QUESTIONNAIRE

Le questionnaire a été hébergé sur le serveur de la faculté des Sciences Sociales et Politiques de l'Université de Lausanne et créé avec LimeWire. Il comprenait une centaine de questions et a été adressé à près de 4000 personnes de l'ACV, du CHUV et de l'UNIL (cf. infra). Les participant-e-s ont été contacté-e-s uniquement par courriel et le questionnaire a toujours été rempli en ligne.

Le premier courriel a été envoyé le 26 février 2009, suivi d'un rappel le 13 mars 2009. La majorité des personnes a renvoyé le questionnaire avant le rappel du 13 mars (621 répondant-e-s, soit 59 %). Plus d'un cinquième des personnes (223, soit 21.1 %) a répondu le jour même de la réception du questionnaire.¹⁸

Les personnes ont principalement retourné le questionnaire durant les heures de travail et durant la pause de midi.

¹⁸ Les pourcentages n'étant pas très différents selon le secteur investigué : 22.3 % (148) pour l'ACV, 18.6 % (61) pour le CHUV et 21.7 % (13) pour l'UNIL.

Les heures de renvoi ne signifient toutefois pas que l'ensemble du questionnaire ait été rempli dans cette tranche horaire, puisqu'il était possible de répondre en plusieurs fois, de sauvegarder les réponses déjà données et de poursuivre à un autre moment (un nouveau numéro d'identifiant était alors fourni automatiquement aux personnes).

PÉRIMÈTRE DES PERSONNES CONTACTÉES

.....

Au moment où nous avons initié cette recherche, la question s'est immédiatement posée d'en clarifier le périmètre. Pour des raisons différentes, qui vont du débat théorique esquissé ci-dessus au mandat tel qu'il nous avait été fourni en passant par la sensibilité politique de la question, nous avons opté pour une définition pragmatique de la population de l'enquête. Nous avons retenu, conformément à l'usage, les personnes qui étaient en classe 24 et au-dessus dans l'ancien système de classification des salaires et des fonctions.

Dans un tout autre contexte, un·e responsable des ressources humaines de l'ACV a confirmé ce choix en disant que «l'on comprend ordinairement dans ce groupe les personnes dont la formation atteste d'une expertise professionnelle particulière et celles qui ont la charge d'encadrer d'autres employé·e·s de l'ACV». Cette définition ne s'appuie pas sur des compétences spécifiques liées à la gestion d'une équipe ; elle mêle des personnes dont les cahiers des charges sont très différents et reprend, dans les faits, les deux groupes dont la littérature scientifique fait état : les managers et les expert·e·s. La difficulté a été reconnue par la direction des ressources humaines du CHUV puisque il est dit, dans sa circulaire du 1 décembre 2009 intitulée «La définition du cadre au CHUV», que :

«De tout temps, la notion de cadre a posé problème dans sa définition car l'Etat de Vaud n'a jamais précisé cette notion. Le CHUV a donc tenté différentes approches en fonction des besoins [...]. Aucune de ces approches n'a donné satisfaction et on se retrouve avec des notions très variables d'un département à l'autre. La direction des ressources humaines propose donc, à la suite de la bascule DECFO, de fixer une définition du cadre : Cadres (avec conduite de personnel). Liste définie et gérée par la direction des ressources humaines = Toutes les fonctions issues des chaîne «conduite» selon DECFO ainsi que Médecins chefs de département, médecins chefs de service, médecins chefs, médecins adjoint, médecins associés¹⁹. Cadres. Liste complémentaire définie et gérée par la direction des ressources humaines = Les départements sont libres d'y inclure qui ils veulent, notamment contrôleurs de gestion, responsables des ressources humaines, experts, etc.»

Un événement particulier, la reclassification des fonctions et des salaires DECFO-SYSREM, est intervenu dans notre travail. Il l'a tout d'abord rendu plus sensible qu'il ne l'était initialement et il nous a forcées à modifier le premier choix que nous avions fait pour délimiter la population à laquelle s'adresserait le questionnaire que nous avions préparé.

Au vu des informations que nous avons pu recueillir, nous avons choisi de nous adresser à toutes les personnes qui avaient été positionnées, avec le nouveau système DECFO-SYSREM, dans les classes 11 et au-dessus, bien que les critères précis de reclassification aient été indisponibles et que nous n'ayons pas pu nous appuyer sur cette littérature pour préciser auprès de qui nous allions dès lors mener l'enquête.

Nous avons par ailleurs compris au fil de notre travail que certaines catégories professionnelles n'avaient pas été touchées par le projet DECFO-SYSREM, notamment le personnel enseignant universitaire mais aussi les médecins-cadres du CHUV. Toutefois, comme une partie de ces personnes se trouvaient faire partie des cadres sur lesquelles nous voulions nous pencher, nous avons sollicité et obtenu les adresses nécessaires²⁰. Une partie de ces personnes sont encore catégorisées comme «Hors classe», ce qui transparaît notamment dans la figure 44.

¹⁹ Le «numéro des chaînes de conduite: 164 - 175 - 176 - 193 - 203 - 227 - 228 - 239 - 240 - 241 - 258 - 259 - 260 - 309 - 320 - 321 - 350 - 351 - 363 - 371» figure au bas de la circulaire.

²⁰ Ce double système de référence explique que nous ayons posé des questions tant sur la classification actuelle que sur l'ancienne classification.

Au final, le questionnaire a été adressé à « toutes les personnes qui travaillent à l'ACV (sauf les enseignant-e-s), au CHUV ou dans le personnel technique et administratif de l'UNIL et qui sont positionnées en classe 11 et au-dessus dans le nouveau système » (lettre d'accompagnement du questionnaire informatique).

Si l'exclusion des enseignant-e-s tenait au mandat confié par le BEFH, elle est en elle-même significative d'un regard particulier posé sur la catégorie des cadres par l'Etat de Vaud, en ce sens qu'elle l'approche en ne valorisant qu'une des compétences pouvant être considérée comme spécifique de cette catégorie : l'encadrement d'autres personnels salarié-e-s.

Or, comme le montre la classification de l'INSEE, qui regroupe les « cadres et professions intellectuelles supérieures » dans une seule et même catégorie, il s'agit là d'un choix spécifique. Le critère d'encadrement n'est pas le seul permettant de définir l'appartenance à une catégorie dont Boltanski montrait dans un ouvrage pionnier (1982) qu'elle « réalisait le coup de force symbolique d'unifier dans une même appartenance subjective des agents sociaux objectivement très hétérogènes » (Bouffartigue 2001b:17)²¹.

Si ce choix s'inscrit dans une conjoncture particulière qui répond peut-être à des impératifs politiques, il manifeste aussi un autre trait attribué à la catégorie des cadres dans le contexte local qui rappelle l'analyse anglo-saxonne liée à la relation de confiance : l'échange de loyauté et d'implication contre l'assurance d'une carrière ascendante, marquée par des promotions et des augmentations salariales. Cette mobilité professionnelle ne peut en effet s'attacher à la profession enseignante, mais l'enquête a montré que certain-e-s des cadres que nous avons étudié-e-s doutent aussi de pouvoir « faire carrière » dans l'ACV. Occupant des niches hautement qualifiées, elles et ils se sentent fixé-e-s à leur poste et expriment le sentiment de ne pas pouvoir progresser en termes de position.

La majorité d'entre elles et eux appartiennent au groupe que nous appellerons expert-e-s au sens où elles et ils doivent leurs situations à des compétences techniques hautement qualifiées. Or, comme nous l'avons vu lors de l'état de la littérature, cette inscription dans la filière professionnelle limite leur ascension et les éloigne des postes de pouvoir.

Finalement, 3919 questionnaires ont été envoyés par mail le 26 février 2009 aux personnes que nous avons sélectionnées comme pouvant faire partie des « cadres » de l'ACV.

L'envoi des questionnaires a été effectué sur la base des adresses que les ressources humaines de l'ACV²², du Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) et de l'Université de Lausanne (UNIL) nous ont fournies.

Des problèmes liés à des erreurs dans l'adresse électronique sont survenus pour 360 de ces 3919 envois²³. Finalement, 3559 personnes ont effectivement reçu notre mail leur proposant de répondre à un questionnaire en ligne.

Comme on le voit dans la **figure 1**, parmi les personnes contactées, 2242 appartiennent aux services administratifs de l'ACV ; ces 57.21 % des personnes contactées sont formées de 1049 hommes, 778 femmes et 55 personnes dont le sexe n'a pas pu être déterminé de manière claire à partir du prénom ou de la consultation des annuaires. 244 viennent de l'Unil ; ces 6.32 % des personnes contactées sont formées par 128 hommes et 116 femmes. Enfin, 1433 viennent du CHUV ; ces 36.57 % des personnes contactées sont formées de 848 hommes, 529 femmes et 56 personnes dont le sexe nous est resté inconnu.

²¹ La proximité entre le monde enseignant et celui des cadres est par ailleurs claire puisque le spécialiste francophone incontesté des travaux sur ce groupe professionnel traite des enquêtes sur la profession enseignante dans le premier chapitre de son ouvrage de référence (Bouffartigue, 2001b : 34-40).

²² De façon à alléger la rédaction du texte, nous utiliserons dorénavant l'abréviation « ACV » pour désigner cette catégorie de population.

²³ 232 femmes et 64 hommes travaillant dans les services administratifs de l'ACV, 20 femmes et 12 hommes au CHUV.

Figure 1 : PERSONNES CONTACTÉES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ ET PAR SEXE

Secteur d'activité	Population		Erreur dans les adresses		Hommes			Femmes			Sexe inconnu	
	Ensemble des personnes auxquelles le mail a été adressé par secteur		Personnes auxquelles le mail a été adressé par secteur		Personnes ayant reçu le mail par secteur		Valide par sexe	Personnes ayant reçu le mail par secteur		Valide par sexe	Personnes ayant reçu le mail par secteur	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	%	Nbre	%	%	Nbre	%
ACV	2242	57.2%	360	16.1%	1049	55.7%	57.4%	778	41.3%	42.6%	55	2.9%
CHUV	1433	36.6%	-	-	848	59.2%	61.6%	529	36.9%	38.4%	56	3.9%
UNIL	244	6.3%	-	-	128	52.5%	52.5%	116	47.5%	47.5%	-	-
Total	3919	100%			2025	56.9%	58.7%	1423	40.1%	41.3%	111	3.1%

Le questionnaire a été rempli et retourné par 1052 personnes, ce qui représente un taux de réponse de 29.6% parmi les personnes qui ont reçu le questionnaire²⁴.

Il s'agit là d'un taux que l'on peut considérer comme bon, au regard de la population visée et du contexte sensible.

Parmi les questionnaires retournés, 374 émanent de femmes (soit le 31.9% des femmes qui ont reçu le questionnaire et qui ont été identifiées²⁵) et 676 émanent d'hommes (soit le 34.7% des hommes). Deux répondant-e-s n'ont pas indiqué leur sexe²⁶.

Concernant les répondant-e-s, 663 travaillent à l'ACV (58.4%), 328 au CHUV (23.4%) et 60 à l'UNIL (24.6%).

POPULATION DES RÉPONDANT-E-S

Les répondant-e-s se répartissent comme suit :

Figure 2 : RÉPONDANT-E-S PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ ET PAR SEXE

Secteur d'activité	Ensemble des répondant-e-s		Hommes		Femmes	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
ACV	663	63.1%	458	69.1%	205	30.9%
CHUV	327	31.1%	187	57.2%	140	42.8%
UNIL	60	5.7%	31	51.7%	29	48.3%
Total	1050	100%	676	64.4%	374	35.6%

La comparaison des figures 1 et 2 montre que le questionnaire a diversement été reçu dans les différents secteurs de l'ACV et que certains groupes de personnes sont surreprésentés parmi les répondant-e-s.

²⁴ Le taux n'est que de 26.80% si l'on tient compte des questionnaires envoyés.
²⁵ Les pourcentages sont dorénavant calculés en fonction de la population des personnes qui ont effectivement répondu.
²⁶ Les réponses de ces deux personnes n'ont pas été prises en compte dans nos analyses.

D'une manière générale, les hommes ont plus volontiers répondu à notre demande, cette différence étant principalement due à l'accueil très favorable qui a été fait à notre questionnaire par les personnes qui travaillent dans l'ACV au sens étroit du terme, sans prendre en compte le CHUV et l'UNIL.

Les personnes employées par l'ACV constituent en effet 63.1 % de nos répondant·e·s, alors qu'elles ne forment que 57.2 % de l'ensemble de la population considérée. Ce pourcentage est encore plus élevé parmi les hommes. Une différence de plus de 10 % est à relever entre la proportion d'hommes au sein de l'ensemble de l'ACV et leur proportion au sein de la population répondante.

Le questionnaire a rencontré un succès moindre auprès des personnes travaillant au CHUV, étant donné que les répondant·e·s de ce groupe de population ont proportionnellement répondu en moins grand nombre (un peu plus de 5 % de différence entre les deux populations).

A l'inverse toutefois de l'ACV, dans ce groupe, comme au sein des répondant·e·s travaillant à l'UNIL, les femmes sont proportionnellement surreprésentées en ce qui concerne le CHUV (5.9 %). La différence entre la population de répondant·e·s et la population de référence, soit les personnes auxquelles le mail a été envoyé, n'est par contre pas notable en ce qui concerne l'UNIL.

Nous n'avons pas effectué de redressement de l'échantillon dans la mesure où la plupart de nos analyses ont distingué les deux sexes et les ont comparés.

La nette surreprésentation masculine au sein de l'ACV stricto sensu suggère une perception différente des possibilités de carrière selon le sexe et, marginalement, selon l'insertion professionnelle sectorielle. L'écart de pourcentage (11.7 %) dans les réponses peut aussi être attribué au fait, comme nous le verrons plus loin, que les hommes sont proportionnellement plus nombreux en position de diriger du personnel et probablement plus enclins de ce fait à considérer comme évidente leur appartenance à la catégorie des cadres.

CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES DES RÉPONDANT·E·S

Notons tout d'abord que les femmes sont en moyenne légèrement plus jeunes ($M=42.66$ ans) que les hommes ($M=46.52$ ans, $F(1, 1044)=44.807$, $p<.001$). La majorité des répondant·e·s a un âge compris entre 35 et 50 ans (53.4 %), alors que 16.5 % a un âge inférieur à 35 ans et 30.1 % a un âge supérieur à 50 ans.

En ce qui concerne l'état civil, les femmes sont, en proportion, plus souvent célibataires (24.3 %) que les hommes (14.6 %), alors que ces derniers sont plus souvent mariés ou vivent en concubinage (74.3 %) que les femmes (61.2 %), ($\chi^2(3,1049)=22.801$, $p<.001$). Les proportions de femmes (14.1 %) et d'hommes (11.1 %) étant veufs ou veuves, séparé·e·s ou divorcé·e·s sont en revanche comparables.

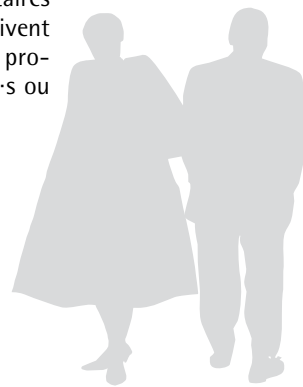


Figure 3 : CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES DES PERSONNES RÉPONDANT·E·S

		Hommes		Femmes	
		N=676	% par sexe	N=374	% par sexe
Age	<30 ans	10	1.5%	27	7.2%
	30-39 ans	158	23.4%	123	32.9%
	40-49 ans	245	36.2%	134	35.8%
	50-59 ans	216	32%	70	18.7%
	60 ans et plus	43	6.4%	18	4.8%
	NR	4	0.6%	2	0.5%
Situation conjugale	Célibataire	99	14.6%	91	24.3%
	Marié·e ou en couple	502	74.3%	229	61.2%
	Divorcé·e, veuf/ve ou séparé·e	75	11.1%	53	14.1%
	NR			1	0.3%
Situation familiale	Pas d'enfant	159	23.5%	152	40.6%
	1 enfant	81	12%	63	16.8%
	2 enfants	286	42.3%	125	33.4%
	3 enfants et plus	150	22.2%	34	9.1%

Les femmes et les hommes vivent des situations familiales différentes ($\chi^2(3,1021)=21.75$, $p<.001$). Plus de 4 femmes sur dix n'ont pas d'enfant (40.6%) alors que ce n'est le cas que pour un peu plus de deux hommes sur dix (23.5%). La faible fécondité des femmes se marque aussi dans le fait qu'il est plus rare qu'elles aient 2 enfants (respectivement 33.4% des femmes et 42.3% des hommes) ou 3 enfants et plus (respectivement 9.1% et 22.2%).

Des analyses plus fouillées montrent par ailleurs que les femmes sont proportionnellement plus nombreuses (21.5%) que les hommes (11.4%) à vivre seules sans enfant. Les hommes sont proportionnellement plus nombreux que les femmes à vivre en couple, que ce soit sans enfant ou avec un ou des enfant(s) majeur·e·(s) (H : 38.8% et F : 30%) ou de moins de 18 ans (H : 48% et F : 34.2%).

Par contre, les hommes (2.3%) et les femmes (3.3%) qui vivent seul·e·s avec au moins un enfant de moins de 18 ans sont clairement minoritaires dans les deux cas.

A ces caractéristiques sociodémographiques, on peut ajouter le fait que 86.6% des participant·e·s sont de nationalité suisse, 12% provenant de l'Union européenne, 0.2% d'un pays de l'Association européenne de libre-échange et 1.1% d'un pays tiers. Aucune différence entre les femmes et les hommes n'a été constatée en ce qui concerne la nationalité, ni en ce qui concerne le permis dont disposent les répondant·e·s qui ne sont pas de nationalité suisse : la majorité dispose d'un permis de type C (59.9%), le 21.2% d'un permis de type B et le 19% d'un permis de type G.

CARACTÉRISTIQUES LIÉES À L'INSERTION PROFESSIONNELLE

L'insertion des femmes et des hommes diffère significativement selon les départements ($\chi^2(10,1050)=86.8$, $p<.001$) comme le montre la **figure 4**. Les femmes sont proportionnellement plus nombreuses que les hommes à travailler au Département de la santé et de l'action sociale (DSAS, F: 43.5% et H: 31.2%) et à l'Ordre judiciaire vaudois (OJV, F: 10.4% et H: 3.6%). Elles sont, par contre, moins nombreuses à exercer leur profession au Département de la sécurité et de l'environnement (DSE, F: 5.3% et H: 21.3%). Ainsi, la forte présence féminine du DSAS est à mettre sur le compte des femmes travaillant aux hospices (CHUV, F: 32.6% et H: 21%) et la féminisation de l'OJV au fait qu'une très grande proportion des femmes de ce secteur, sont greffières ou premières greffières) alors que cette fonction constitue un débouché plus rare chez les hommes (9 personnes, 37.5% des hommes de ce secteur professionnel). De la même façon, la forte proportion des hommes au sein du DSE est liée aux missions de sécurité de ce département (au moins 58 hommes sur 144 – soit 40.3% – déclarent travailler dans ce domaine d'activité alors que ce n'est le cas que pour 2 femmes –10%²⁷).

Ces différences d'insertion professionnelle sont dues en grande partie au fait que femmes et hommes exercent des professions différentes, dues à des formations elles aussi différenciées selon le sexe (ségrégation horizontale) et à des parcours de carrière différents (ségrégation verticale).

Figure 4: CARACTÉRISTIQUES LIÉES À L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES RÉPONDANT-E-S

		Hommes		Femmes	
		N=676	% par sexe	N=374	% par sexe
Département de l'administration	DSE	144	21.3%	20	5.3%
	DFJC	106	15.7%	64	17.1%
	DINT	21	3.1%	15	4%
	DSAS	211	31.2%	159	43.5%
	DEC	39	5.8%	19	5.1%
	DINF	67	9.9%	16	4.3%
	DFIRE	57	8.4%	36	9.6%
	ORDRE JUD	24	3.6%	39	10.4%
	NR	7	1.0%	6	1.0%
Statut perçu	Dirigeant-e	85	12.7%	21	5.6%
	Cadre supérieur-e	187	27.7%	67	17.9%
	Cadre intermédiaire	325	48.1%	204	54.5%
	Cadre junior	79	11.7%	82	21.9%
Enclassement DECFO-SYSREM	11	185	27.4%	122	32.6%
	12	155	22.9%	110	29.4%
	13	147	21.7%	64	17.1%
	14	57	8.4%	20	5.3%
	15	44	6.5%	13	3.5%
	16	13	1.9%	4	1.1%
	17	8	1.2%		
	Autres	37	5.5%	17	4.5%
	NR	30	4.4%	23	6.1%
Taux d'activité professionnelle	50% et moins	19	2.8%	44	11.8%
	de 51% à 70%	15	2.2%	58	15.5%
	de 71% à 90%	51	7.5%	93	24.9%
	de 91% à 100%	591	87.4%	179	47.9%

²⁷ Ce comptage ne se base que sur les personnes qui ont employé explicitement des termes signalant un emploi à la gendarmerie, à la police de sûreté ou au sein de la police scientifique, lorsqu'elles nous ont fait part de leur statut.

La ségrégation verticale est aussi manifeste dans la façon dont les personnes apprécient leur statut puisque les hommes sont nettement plus nombreux à décrire leurs fonctions comme des fonctions dirigeantes (12.7%) ou de cadres supérieur-s (27.7%). Les femmes estiment, quant à elles, surtout occuper des postes de cadres intermédiaires (54.5%) ou de cadres-juniors (21.9%). Cette typologie des fonctions a été soumise sans autre précision aux répondant-e-s qui se sont prononcé-e-s de façon intuitive, mais tout à fait cohérente avec leur enclassement DECFO-SYSREM (cf. note 56).

Ainsi, les femmes sont proportionnellement plus nombreuses à toucher un salaire qui correspond aux deux premières classes de cette échelle des salaires (F: 62.0%, H: 50.3%).

Le taux d'activité professionnelle varie aussi fortement en raison du sexe, puisque moins de la moitié des femmes (47.9%) travaillent à temps plein alors que près de 9 hommes sur 10 (87.4%) sont dans cette situation.

ENTRETIENS INDIVIDUELS

Figure 5: CARACTÉRISTIQUES DES PERSONNES AYANT PARTICIPÉ À UN ENTRETIEN INDIVIDUEL

		Hommes N=4	Femmes N=7
Age	30-39 ans		1
	40-49 ans	2	3
	50-59 ans	1	2
	60 ans et plus	1	1
Situation conjugale	Célibataire	1	2
	Marié-e	3	4
	Divorcé-e ou séparé-e		1
Situation familiale	Pas d'enfant	1	2
	1 enfant		
	2 enfants	2	4
	3 enfants et plus	1	1
Département de l'administration	DFJC	1	2
	DSAS		2
	DINF		2
	DFIRE	1	1
	DSE	2	
Niveau de responsabilité	Dirigeant-e	2	
	Cadre supérieur-e	1	2
	Cadre intermédiaire	1	4
	Cadre junior		1
Enclassement DECFO	11	1	1
	12	1	1
	13		3
	14	1	
	15		1
	16	1	1
Taux d'activité professionnelle	50% et moins		1
	de 51% à 70%		1
	de 71% à 90%		2
	de 91% à 100%	4	3

Les entretiens individuels avaient pour but de nous aider à mieux comprendre comment les personnes apprécient subjectivement leur propre trajectoire professionnelle et d'isoler, de leur point de vue, ce qui peut être compris comme obstacles ou facilitations sur le chemin d'une carrière de cadre dans l'administration.

C'est sur la base d'une première analyse des questionnaires que nous avons sélectionné les 11 personnes avec lesquelles des entretiens semi-directifs approfondis ont été menés au cours des mois de mai et juin. Les personnes ont été choisies sur la base du volontariat (elles avaient accepté de poursuivre la démarche de recherche mais ne souhaitaient pas participer à des entretiens collectifs) et la sélection s'est faite tant en fonction de critères sociodémographiques que de critères liés aux responsabilités professionnelles. Le petit nombre d'entretiens nous a fait choisir de ne nous adresser, pour cette étape de l'enquête, qu'aux membres de l'ACV, qui constituaient la plus grande partie de la population répondante.

La **figure 5** résume les caractéristiques des répondant-e-s aux entretiens.

Il montre que les personnes proviennent de tous les départements de l'ACV et qu'elles occupent des postes allant de «cadre junior» à «dirigeant·e», reprenant l'évaluation que les personnes faisaient de leur poste. Nous intéressant plus particulièrement aux mécanismes qui sont à l'œuvre dans les trajectoires professionnelles, nous avons privilégié comme premier critère de sélection le fait que les personnes se situent à des étapes différentes de leur carrière professionnelle et avons donné la préférence à des personnes dont l'âge suggérait une activité professionnelle suffisamment longue pour que nous puissions saisir comment les répondant·e·s avaient effectué un certain nombre de «choix».

ENTRETIENS COLLECTIFS

Les objectifs de ces entretiens collectifs étaient d'initier des débats à propos de l'égalité et d'explorer plus avant les thématiques centrales qui ont émergé tant des entretiens individuels que des analyses exploratoires du questionnaire.

La volonté de favoriser la mise en place de mesures œuvrant en faveur de l'égalité – objectif figurant dans le mandat donné par le BEFH – nous a fait choisir les personnes dans des services différents. Mettant en contact des personnes qui ne se connaissaient pas, les entretiens collectifs ont donné lieu à des échanges d'expériences et de pratiques à propos des thématiques sélectionnées. La nature même de ce type d'instruments de recherche a poussé les participant·e·s à tendre vers le consensus et à modaliser leurs positions initiales.

C'est aussi sur la base du volontariat exprimé dans le questionnaire que nous avons organisé, entre les mois de septembre et novembre 2009, six focus groups, consacrés à la discussion collective de thèmes spécifiques, déterminés d'entente avec le Comité de pilotage, sur la base tant des premières analyses des questionnaires que des entretiens.

Au total, 25 personnes ont participé à ces focus groups. Comme pour les entretiens individuels, elles ont été choisies sur la base de leurs caractéristiques sociodémographiques et de leurs réponses au questionnaire ; la sélection a toutefois été rendue plus ardue par le fait qu'une attention particulière a dû être apportée à ce qu'aucun·e des participant·e·s d'un groupe donné ne travaille dans le même service de l'ACV. Les personnes ont par contre été choisies dans les trois secteurs investigués. Chaque groupe a réuni entre trois et cinq personnes.

Nous avons volontairement constitué les groupes en privilégiant les différences de position en relation au thème de la discussion, trois des groupes ne s'adressant toutefois qu'à des personnes du même sexe.



Les thématiques que nous avons retenues pour ces entretiens collectifs sont résumées dans la **figure 6** qui précise aussi quelques-uns des critères sur la base desquels nous avons recruté les personnes :

Figure 6 : THÉMATIQUES ET CARACTÉRISTIQUES DES FOCUS GROUPS

Thématiques et numéro du focus group	Date	Caractéristiques des participant-e-s			
		Hommes	Femmes	Hiérarchie	Age
1 et 2. Taux d'activité et réussite	31.08.2009	3	-	Diverses positions	Indifférent
	11.09.2009	-	5	Diverses positions	Indifférent
3. Obstacles et facilitations sur le chemin d'une carrière de cadre	25.09.2009	2	3	Diverses positions	35-55 ans
4. Obstacles et facilitations relationnelles	23.09.2009	-	5	Diverses positions	Indifférent
5 et 6. L'égalité dans les fonctions de cadres ? Quelle égalité et quelles mesures pour la mettre en oeuvre ?	02.10.2009	3	1	Cadres supérieur-e-s et dirigeant-e-s	35-55 ans
	02.11.2009	1	2	Cadres intermédiaires et juniors	35-55 ans

TAUX D'ACTIVITÉ ET RÉUSSITE

Deux groupes non-mixtes ont été organisés pour discuter de cette thématique. Nous avons fait l'hypothèse (et c'est la raison principale de l'organisation en non-mixité de chacun de ces groupes) que le terme de «réussite» pouvait être différemment connoté selon le sexe. Cette hypothèse n'a pas été vérifiée, quelques différences entre les femmes et les hommes pouvant toutefois être relevées.

OBSTACLES ET FACILITATIONS DANS UNE CARRIÈRE DE CADRE

Un groupe mixte a discuté de ces questions, la plupart des répondant-e-s relevant l'ambiguïté de la notion de «cadre» dès le début de la discussion. La question du temps partiel a aussi émergé rapidement et les exigences de la fonction ont été présentées comme malheureusement contradictoires avec les exigences de la vie de famille.

Certain-e-s des participant-e-s ont aussi noté que les réseaux permettent une meilleure circulation des informations et ont mentionné l'association informelle SYNERGIS qui réunit mensuellement, en présence d'un-e membre du SPEV, les cadres qui ont participé au cours «Développement des cadres».

OBSTACLES ET FACILITATIONS RELATIONNELLES

Un groupe exclusivement composé de femmes a été invité à discuter des obstacles et difficultés relationnelles qui peuvent être rencontrées dans le quotidien professionnel. Ce choix a été motivé par le fait que plusieurs des entretiens individuels que nous avons réalisés avec des femmes avaient fait état de difficultés professionnelles spécifiques et souvent liées à la conciliation entre gestion de la famille et implication professionnelle.

Les femmes de ce groupe de discussion ont été sélectionnées au sein des personnes ayant déclaré avoir vécu des difficultés professionnelles, lorsqu'elles avaient répondu au questionnaire.

Il faut relever que les difficultés professionnelles spécifiques des femmes cadres ont aussi été évoquées par les hommes que nous avons rencontrés lors des entretiens individuels. Cependant, à la différence de leurs collègues, les hommes relataient des situations dont ils avaient été témoins ou qui avaient indirectement exercé une influence sur leur trajectoire professionnelle.

MESURES POUR L'ÉGALITÉ DANS LES FONCTIONS DE CADRES

.....

Quelle égalité et quelles mesures pour la mettre en œuvre? Deux groupes mixtes, mais de niveaux hiérarchiques différents – cadres supérieur·e·s et dirigeant·e·s d'une part et cadres intermédiaires et juniors d'autre part – ont été organisés.

Cette partition avait pour but de permettre à toutes les personnes de s'exprimer à partir de leur propre point de vue dans des groupes homogènes, en gardant à l'esprit que les positionnements des deux groupes à propos des impératifs liés à la gestion du personnel étaient différents.

Les discussions qui se sont déroulées durant ces deux rencontres montrent que ce choix était pertinent, la focale des discussions s'étant révélée fort différente dans les deux groupes.

Deux groupes mixtes étaient prévus pour discuter de « Quelle(s) formation(s) continue(s) et dans quel(s) but(s)? ». Ils n'ont malheureusement pas eu lieu, l'organisation pratique de ces rencontres s'étant avérée beaucoup plus difficile que prévu. Le manque de disponibilité des personnes et l'impossibilité de coordonner les agendas des participant·e·s sont principalement à la source de notre décision de ne pas organiser ces dernières rencontres. Nous ne parvenions pas à réunir les personnes malgré de très nombreuses plages proposées. Le manque de culture collective parmi les cadres vaudois·e – mais est-elle possible quand deux groupes aussi différents que les « expert·e·s » et les « managers » cohabitent? – de même que l'impossibilité (réelle ou supposée) de prendre du temps pour ces discussions durant le temps de travail ont probablement joué un rôle dans la faible mobilisation des personnes invitées.



2c

DONNÉES socio-démographiques

par Farinaz Fassa, Chiara Storari et Elodie Baerlocher

Les femmes et les hommes vivent des situations familiales différentes : plus de quatre femmes sur dix n'ont pas d'enfant alors que ce n'est le cas que pour un peu plus de deux hommes sur dix.

L'essentiel de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale reste assumé par les femmes : le choix de faire une carrière signifie, pour elles, avoir la possibilité de déléguer les tâches éducatives à des institutions spécialisées en ce domaine (garderies ou accueillantes familiales de jour) puisqu'elles ne peuvent compter sur leur partenaire pour assumer l'éducation des enfants de façon égale.

La comparaison entre des générations de famille permet de relever toutefois que les hommes assument, plus que par le passé, leurs responsabilités parentales.

Les femmes cadres sont globalement mieux formées que leurs collègues masculins qui ont répondu au questionnaire ; elles sont proportionnellement nettement plus nombreuses à avoir suivi une formation tertiaire.

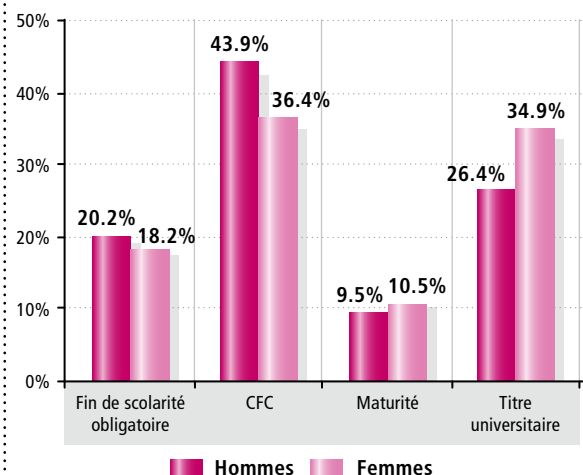
Les transformations de la formation tertiaire sont aussi sensibles, ce trait s'étant encore accentué parmi les plus jeunes, puisqu'elles sont plus nombreuses que les hommes à avoir effectué des études post-grades. Il ressort donc très clairement que les femmes ont largement rattrapé leur retard de formation.



ORIGINE SOCIALE

Les parents, le père comme la mère, des femmes de notre population ont plus fréquemment un titre universitaire que ceux des hommes. Cependant seule la formation du père

Figure 7 : DIPLÔME DU PÈRE (en % par sexe)



($\chi^2(3,985)=9.49$, $p<.05$) ; elles sont plus nombreuses (34.9%) que les hommes (26.4%) à avoir un père qui a obtenu un titre universitaire ou jugé équivalent.

Les hommes (43.9%) sont par contre plus nombreux que les femmes (36.4%) à avoir un père qui a obtenu un Certificat fédéral de capacité ou un titre jugé équivalent (cf. figure 7).

SITUATION MARITALE

La majorité des personnes qui ont répondu à notre enquête vivent en couple (F : 75.2% et H : 86.3%). Aucune question n'a été spécifiquement posée sur le sexe du ou de la partenaire.

PROFESSION DES PARTENAIRES ET TAUX D'ACTIVITÉ

La profession du ou de la partenaire est significativement différente selon le sexe des personnes qui ont répondu au questionnaire ($\chi^2(7,738)=106.97$, $p<.001$).

Les femmes sont proportionnellement plus nombreuses que les hommes à avoir un-e partenaire occupant un poste de direction (F : 7.1% vs H : 2.5%), de cadre supérieur-e (F : 20.6% vs H : 4.5%), d'indépendant-e (F : 10.3% vs H : 8.7%) ou exerçant une profession libérale (F : 6.7% vs H : 2.3%).

Les hommes cadres sont proportionnellement plus nombreux à avoir un-e partenaire qui exerce une profession de cadre intermédiaire (F : 18.1% vs H : 26.9%), d'employé-e qualifié-e (F : 22.9% vs H : 50.3%), d'employé-e non qualifié-e (F : 1.6% vs H : 3.9%) ou qui est sans profession, à la retraite ou au chômage (F : 4% vs H : 9.7%).

Le taux d'activité de la personne partenaire est également différent selon le sexe des répondant-e-s ($\chi^2(3,786)=69.25$, $p<.001$), les partenaires des femmes ayant en général un taux d'activité plus élevé.

La grande majorité des partenaires des femmes cadres ont un titre universitaire ou jugé équivalent (71%), ce qui n'est pas le cas pour les partenaires des hommes (39.5%).

²⁸ La formation de la mère ne joue aucun rôle sur la détermination de la carrière des participant-e-s selon leur sexe, ($\chi^2<1$), ce qui semble constituer une particularité locale puisque le même type de relation avait été mis en évidence dans l'enquête sur la relève à l'Université de Lausanne (Fassa et al., 2008). La littérature française fait en général mention d'un lien entre la profession et la formation de la mère et la trajectoire professionnelle des filles, la première servant de modèle.

Les hommes sont proportionnellement plus nombreux (42 %) que les femmes (20.8 %) à vivre avec un-e partenaire ayant un certificat fédéral de capacité ou un titre jugé équivalent. Ils sont également plus nombreux (13 %) à vivre avec un-e partenaire ayant la maturité ou un titre jugé équivalent (F: 7.1 % vs H: 13.4 %) ou ayant accompli uniquement la scolarité obligatoire (F: 1.2 % vs H: 5.1 %).

La population des cadres de l'ACV présente les traits de ce qui est considéré comme de l'homogamie traditionnelle, les femmes vivant plus fréquemment que les hommes avec une personne dont le statut social ou le niveau d'études est supérieur aux leurs. De façon symétrique, les hommes vivent plus souvent avec une personne dont le statut social ou le niveau d'études est inférieurs aux leurs.

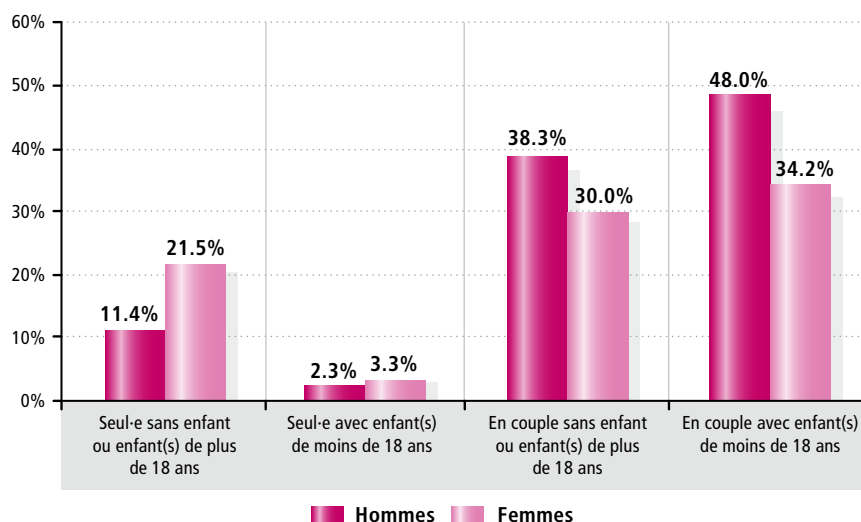
CONCILIATION VIE PRIVÉE - VIE PROFESSIONNELLE

Parmi les cadres de l'ACV, près de la moitié a au moins un enfant de moins de 18 ans à charge (F: 45.2 % vs H: 48 %).

Les femmes sont proportionnellement plus nombreuses à vivre seules ou avec des enfants adultes (F: 21.5 % vs H: 11.4 %) et avec des enfants mineurs (F: 3.3 % vs H: 2.3 %). Celles-ci ont par ailleurs plus fréquemment que les autres femmes un taux d'activité supérieur à 51 %: 85.6 % d'entre elles sont dans cette situation contre 68.0 % pour celles qui vivent en couple)²⁹.

Les hommes sont quant à eux proportionnellement plus nombreux que les femmes à vivre en couple sans enfant ou avec un ou des enfant(s) adulte(s) (F: 30 %; H: 38.8 %) ou à vivre en couple avec au moins un enfant de moins de 18 ans (F: 34.2 %; H: 48 %). Par contre, les femmes (3.3 %) et les hommes (2.3 %) qui vivent seul-e-s avec au moins un enfant de 18 ans sont clairement minoritaires dans les deux cas (figure 8).

Figure 8 : MODE DE VIE DES RÉPONDANT-E-S (en % par sexe)



²⁹ Le taux d'activité des hommes est similaire quelle que soit leur façon de vivre au quotidien : 93.3 % de ceux qui vivent seuls avec ou sans enfant(s) mineur(s) travaillent à plus de 51 %, ce qui est aussi le cas pour 95.1 % de ceux qui vivent en couple.

De manière globale, le 29.6% des répondant·e·s n'a pas d'enfant. Lorsqu'on compare les personnes qui ont des enfants de moins de 18 ans avec celles qui n'ont pas d'enfant ou qui ont des enfants adultes, on observe une répartition équitable et indépendante du sexe entre celles et ceux qui vivent avec de jeunes enfants (49.6%) et celles et ceux qui n'ont plus de charge éducative à assumer (50.4%).

PARENTALITÉ

Un enfant, elles continuent, mais deux elles arrêtent.

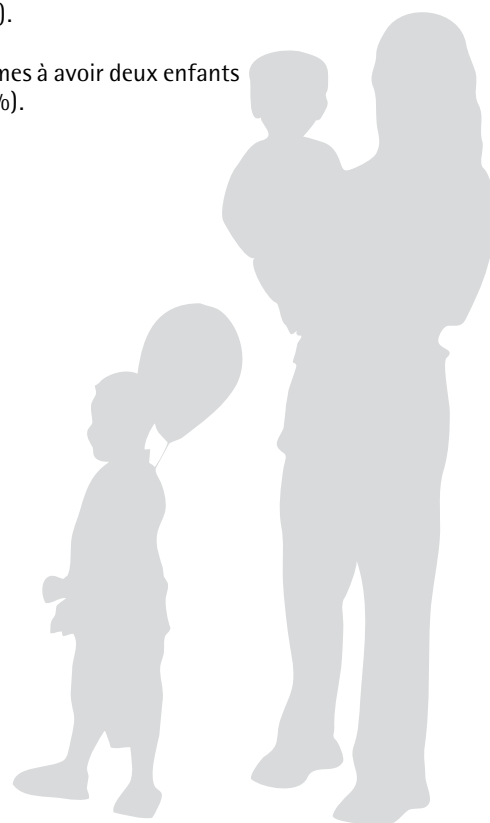
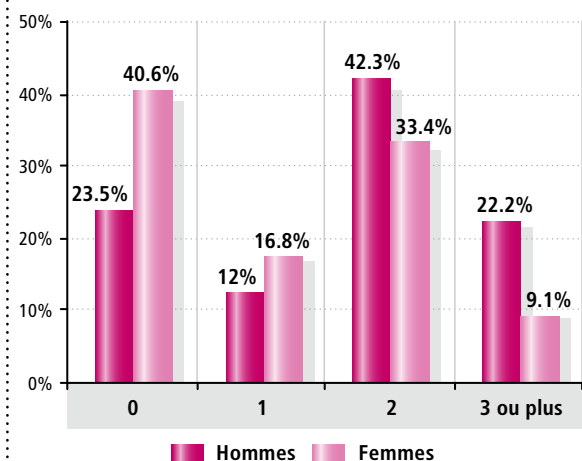
♂ *Tant qu'elles ne sont pas enceintes, elles continuent. On en a bien quelques-unes qui sont mariées avec des collègues, elles sont tombées enceintes. Jusqu'à un enfant, elles continuent à travailler. Elles bénéficient d'une nouvelle loi avec les congés maternité. Elles reviennent, elles n'ont plus une activité à 100%. On leur donne des possibilités, comme toute personne maintenant, avec l'égalité, d'être à 50, 60%. Elles peuvent choisir leur taux d'activité. Ça nous pénalise au niveau des interventions. Dès qu'elles ont des enfants, elles ne sont plus à l'intervention. Elles sont plutôt dans un poste de gendarmerie avec des horaires réguliers. Donc, on leur trouve une possibilité; c'est le bureau des RH qui est responsable de leur trouver la meilleure opportunité. Et, en fonction de ça, après elles réintègrent, elles essaient de réintégrer. Elles travaillent le plus possible dans le terrain. Et souvent, après, on en a 2, 3, 4, des demoiselles qui ont un deuxième enfant, et elles arrêtent. Un enfant : elles continuent. Mais deux : elles arrêtent, en général. (Entretien 5)*

♀ *[Mes supérieurs hiérarchiques] avaient suggéré que j'étais, soit une mauvaise professionnelle, soit une mauvaise mère. J'avais le choix... (rire) Et ça a duré, quand même... 2 ans, plus toute la grossesse, je dirais plus que 2 ans parce que pendant ma grossesse, il y a eu plein de questions : Est-ce que vous allez revenir à plein temps, à mi-temps... Pourquoi vous voulez travailler? Votre mari est au chômage? Voyez, c'était des suggestions, mais moi, j'étais innocente... (rire) / (Entretien 2)*

Comme le montre la **figure 9**, d'une part les femmes ont proportionnellement moins d'enfants que les hommes, ($\chi^2(3,1050)=56.41$ $p<.001$) et, d'autre part, elles sont proportionnellement plus nombreuses que les hommes à ne pas avoir d'enfant (respectivement F: 40.6%; H: 23.5%) ou avoir un seul enfant (respectivement F: 16.8%; H: 12%).

Les hommes sont proportionnellement plus nombreux que les femmes à avoir deux enfants (F: 9.1%; H: 22.2%) ou trois enfants et plus (F: 33.4%; H: 42.3%).

Figure 9 : NOMBRE D'ENFANTS (en % par sexe)



La majorité des répondant-e-s ayant déjà une famille dit ne plus souhaiter avoir d'autre enfant (85%), ce qui peut s'expliquer par le fait que cette population est relativement âgée (M=45.14 ans), étant donné ses fonctions.

Toutefois, cette volonté est plus diffuse parmi les parents de moins de 40 ans. En effet, si 62.5% des femmes et 50.0% des hommes disent ne plus vouloir d'enfant, environ une personne sur quatre (F: 23.2% et H: 27.1%) affirme au contraire vouloir un autre enfant dans un proche futur.

En ce qui concerne les couples sans enfant, on constate des différences significatives entre les hommes et les femmes ($\chi^2(4,262)=7.80$, $p<.01$). Les hommes sont plus nombreux que les femmes à dire ne pas vouloir d'enfants (F: 46.2% et H: 51.5%). Ces différences sont aussi significatives parmi les moins de 40 ans sans enfant ($\chi^2(4,134)=13.82$ $p=.008$)³⁰.

Si les choix de parentalité sont majoritairement expliqués par des motifs privés pour l'ensemble des répondant-e-s, les motifs invoqués pour ne pas avoir d'enfant diffèrent selon le sexe des personnes: les femmes de ce groupe sont plus nombreuses à envisager avoir des « enfants dans un proche avenir » (F: 46.8% et H: 36.1%), mais elles sont aussi proportionnellement plus nombreuses que les hommes à évoquer des motifs professionnels pour expliquer leur choix en ce domaine. Ainsi, 16.1% d'entre elles disent désirer des enfants « mais plus tard pour des raisons professionnelles » (6.9% pour les hommes)³¹. Aucune de ces femmes n'affirme toutefois renoncer à la maternité pour ces motifs. Mais, comme pour les personnes avec enfant dont nous avons parlé ci-dessus, les choix de parentalité sont avant tout mis en relation avec la vie privée.

Le taux d'engagement ne semble pas jouer de rôle sur le désir des répondant-e-s d'avoir des enfants et ceci qu'elles ou ils en aient déjà ou non. Il n'entretient pas non plus de relation avec les raisons avancées par les personnes pour expliquer leur choix.

PRISE EN CHARGE DES ENFANTS

C'est au quotidien que ça coince...

♂ [...] Le plus difficile, c'est d'être souple sur la gestion du quotidien avec la maman collaboratrice qui vous appelle et vous dit « Ecoute, il a vomi toute la nuit, je n'ai personne pour le garder, je fais quoi ? ». Il faut pouvoir dire : « Tu fais au mieux. Si t'as un truc, on te le maile. Si tu peux bosser à la maison, tu bosses. [...] ». Je veux dire que c'est au quotidien que ça coince. (Entretien 10)

? Mais ça veut dire que d'assurer cette autonomie, pour travailler comme femme, veut aussi dire de laisser une bonne partie de son salaire [oui. c'est clair] et, de fait, d'avoir un salaire qui permet de le faire ?

♀ C'est très injuste, on est complètement d'accord. On a déjà souvent parlé et on se demande comment ils font, les autres. Mais, c'est un choix que je ne regrette pas, parce que je suis une maman qui est heureuse, parce que je mène la vie que j'aime le mieux. Je pense donc qu'il vaut mieux devoir faire un peu attention financièrement pendant certaines périodes, mais au moins je suis une maman qui est gaie, qui a envie de rigoler, qu'une maman aigrie parce qu'elle n'a pas de contacts sociaux, qu'elle ne peut pas se développer. Peut-être que l'on a plus de moyens financiers, je n'en sais rien, mais ce n'est même pas sûr, parce que ça veut dire que je ne travaillerais pas, je ne pourrais pas avoir des responsabilités. Ce que je regrette, c'est que c'est difficile d'avoir des postes intéressants – je ne dis même pas des responsabilités, mais des jobs intéressants – à temps partiel. Je n'ai jamais trouvé un job intéressant à temps partiel. (Entretien 6)

³⁰ Ces différences ne sont que tendanciellement significatives pour celles et ceux qui ont moins de 45 ans ($\chi^2(4,185)=8.25$ $p=.083$).

³¹ Il est intéressant de noter que la différence entre femmes et hommes est moins nette pour les moins de 35 ans.

♀ *Je vous dis, la famille fait beaucoup. Déjà, vous avez des enfants qui ne sont jamais malades. Après on les élève de manière autonome et ils ne se posaient pas trop de questions. Je vivais pour mon travail, mais autrement, j'étais tout le temps à la maison et puis... une énorme confiance dans mes enfants.*

? *Donc, un grand coup de main de votre famille, de votre sœur, de votre mère [de ma mère, oui] et votre mari, il vous a donné un coup de main ?*

Tant que les enfants avaient jusqu'à 4 ans, 6 ans, ça ne l'intéressait pas trop. Après, il s'en occupait bien. Il faisait, il fait, beaucoup de choses avec. Mais, les tout-petits, ce n'était pas trop son truc. (Entretien 7)

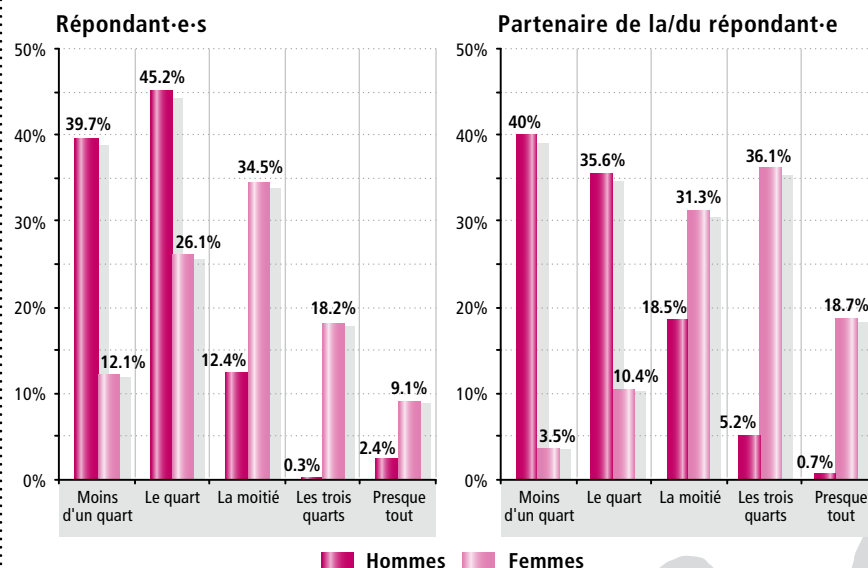
Les femmes et les hommes qui vivent avec des enfants de moins de 18 ans répondent de manière similaire en ce qui concerne la prise en charge des enfants ($\chi^2(4,445)=120.92$, $p<.001$).

Comme le montre le **figure 10**, ce sont les femmes qui assument la plus grande part des tâches éducatives ; elles sont proportionnellement plus nombreuses que les hommes à dire prendre en charge les enfants la moitié du temps (F : 34.5% et H : 12.4%), les trois quarts du temps (F : 18.2% et H : 0.3%), ou presque tout le temps (F : 9.1% et H : 2.4%).

De manière symétrique les hommes sont proportionnellement plus nombreux que les femmes à affirmer prendre en charge les enfants moins du quart du temps (F : 12.1% et H : 39.7%) ou le quart du temps (F : 26.1% et H : 45.2%).

Figure 10 : PRISE EN CHARGE DES ENFANTS

(en % par sexe pour les répondant-e-s qui vivent avec des enfants de moins de 18 ans)



De la même façon, femmes et hommes cadres diffèrent dans leurs réponses en ce qui concerne la prise en charge des enfants par leur partenaire ($\chi^2(4,451)=182.89$, $p<.001$). Les femmes sont proportionnellement moins nombreuses que les hommes à relater que leur partenaire (ou l'autre parent de l'enfant) assume la moitié ou plus des tâches éducatives. Elles ne sont ainsi que 24.4% à pouvoir compter sur leur partenaire pour s'occuper des enfants à mi-temps (18.5%) ou plus (5.9%).

A l'inverse, 86.1% des hommes cadres disent s'appuyer sur leur partenaire pour l'accomplissement de ces tâches à mi-temps ou plus (à mi-temps: 31.3%; aux trois-quarts du temps: 36.1% et presque tout le temps: 18.7%).

Concernant les aides extérieures, on constate ici aussi des différences selon le sexe.

Les femmes cadres ont plus volontiers recours aux aides institutionnelles que les hommes cadres, les deux sexes pouvant par contre compter de manière analogue sur l'aide d'un-e membre de la famille ou d'une personne proche.

Le recours à des institutions de prise en charge (garderie) est significativement différent entre les femmes et les hommes ($\chi^2(4,218)=23.64$, $p<.001$).

Les femmes cadres sont proportionnellement moins nombreuses (33.8%) que leurs collègues masculins (60.4%) à dire que la crèche prend en charge les enfants pour moins d'un quart du temps, alors qu'elles sont proportionnellement plus nombreuses que les hommes à affirmer que la crèche prend en charge les enfants pour la moitié (F: 20.3% et H: 11.8%) ou les trois quarts du temps (F: 16.2% et H: 2.1%).

Les proportions de femmes et d'hommes qui ont recours à ces aides à quart temps (F: 27% et H: 23.6%) ou à plein temps (F: 2.7% et H: 2.1%) sont par contre comparables entre elles³².

Les femmes et les hommes se différencient aussi de manière significative lorsque la prise en charge des enfants est effectuée par un-e accueillant-e familial-e de jour («maman de jour») ($\chi^2(4,189)=27.57$, $p<.001$), les femmes ayant ici aussi plus volontiers recours à cette aide pour un quart et plus du temps³³.

Par contre, les hommes et les femmes qui ont répondu au questionnaire ne se différencient pas par rapport au temps de prise en charge des enfants par un-e autre membre de la famille ou un-e proche. La majorité des répondant-e-s qui vivent avec des enfants de moins de 18 ans indiquent que ce type de personnes s'occupent de la prise en charge des enfants à moins de 25% du temps (68%), près d'un quart d'entre elles et eux (22.5%) relevant toutefois avoir recours à ces personnes pour un quart du temps.

L'éducation des enfants repose encore essentiellement sur les épaules des femmes et le choix de faire une carrière signifie, pour elles, avoir la possibilité de déléguer les tâches éducatives à des institutions spécialisées en ce domaine (garderies ou accueillantes familiales de jour). Le soutien privé par la famille (les grands-parents) ne constitue qu'une solution d'appoint. Elles ne peuvent pas compter sur leur partenaire pour assumer en grande partie l'éducation des enfants et elles doivent trouver des solutions alternatives.

Les hommes disent au contraire bénéficier surtout de la participation de leur conjointe pour assumer les tâches parentales.

³² Il faut remarquer que le nombre de personnes qui ont répondu à cette question est inférieur à celui que nous avons pu enregistrer aux questions précédentes. Il se peut que les répondant-e-s qui n'ont pas recours à une crèche ou à une garderie n'aient pas répondu à cette question.

³³ Un quart du temps: F: 25.4% et H: 16.9%; la moitié du temps: F: 27.1% et H: 14.6%; les trois-quarts du temps: F: 11.9% et H: 1.5% et à plein temps: F: 6.8% et H: 1.5%.



PRISE EN CHARGE DES ENFANTS À TRAVERS LES GÉNÉRATIONS

Les mêmes questions concernant la prise en charge des enfants ont été posées aux répondant-e-s dont les enfants étaient déjà adultes au moment du passage du questionnaire (19.4% de l'échantillon).

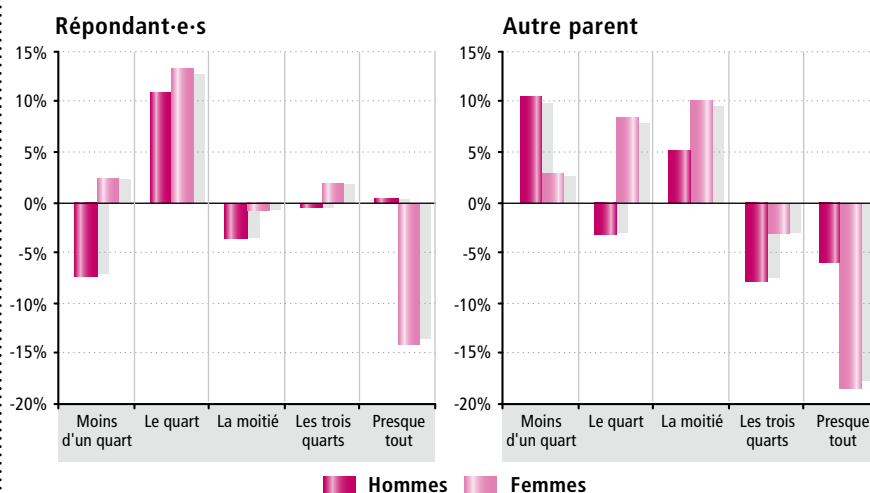
La structure des résultats concernant le passé est exactement la même que celle que nous avons mise en évidence ci-dessus. La comparaison avec la situation des familles actuelles montre toutefois une évolution dans la façon dont les enfants sont pris en charge.

Les quatre graphiques suivants (**figures 11 et 12**) font état de changements tant dans la répartition des tâches éducatives au sein des couples, que dans le type de délégation de la charge éducative lorsque les personnes y ont recours.

La **figure 11** compare la répartition des tâches au sein des couples des répondant-e-s qui n'ont plus d'enfant de moins de 18 ans à charge et ceux qui doivent encore assumer ces charges éducatives. Les barres indiquent les différences de pourcentages par sexe entre les groupes examinés.

Figure 11 : RÉPARTITION DES TÂCHES ÉDUCATIVES

(comparaison entre les répondant-e-s avec enfants de moins de 18 ans à charge et celles et ceux dont les enfants sont adultes - en % par sexe)



Les différences les plus nettes touchent aux modalités extrêmes de notre échelle et suggèrent un changement de répartition au sein des couples.

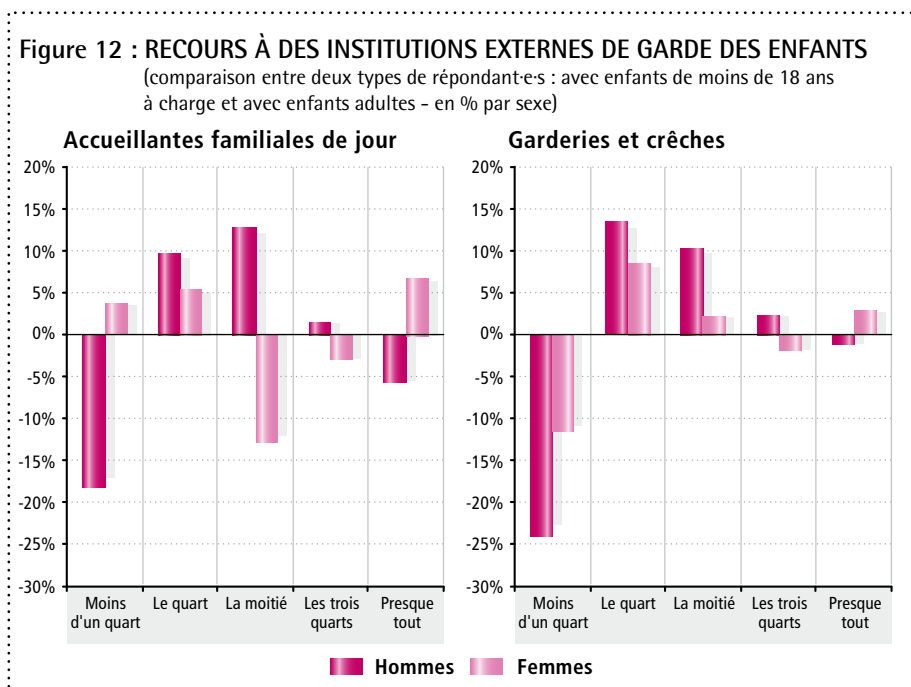
On peut ainsi relever que la proportion des femmes qui s'occupent actuellement de la totalité de la prise en charge des enfants semble avoir diminué de près de 15% par rapport au passé, et ceci tant en ce qui concerne les répondantes que les partenaires des répondants³⁴. De la même façon, on constate que la proportion des hommes répondants qui ne s'occupent de leurs enfants que moins d'un quart du temps a également diminué, la proportion globale des personnes dont les conjoint-e-s ne s'occupent de leurs enfants que pour moins de 25% du temps ayant par contre augmenté.

Ces deux graphiques (**figure 11**) signalent ainsi que la tendance est à une diminution de la prise en charge des enfants par les seules femmes, mais aussi qu'elles restent toutefois

³⁴ Environ un tiers des 17 femmes qui disent s'être occupées de leurs enfants aux trois-quarts ou en totalité ont commencé leur carrière de manière plus tardive ou l'ont interrompue plusieurs années. Agées en moyenne 56.11 ans, elles occupent leur poste depuis environ 8 ans et évoquent la plupart du temps une période antérieure à leur emploi dans l'ACV, lorsqu'il s'agit de l'éducation des enfants.

nettement plus nombreuses que les hommes à s'occuper des enfants à temps partiel, ce qui explique probablement la prédominance de leurs emplois à temps partiel.

Le recours à des aides extérieures s'est aussi modifié, comme le montre la comparaison entre les répondant-e-s qui doivent actuellement organiser la garde d'enfants de moins de 18 ans et celles et ceux dont les enfants sont adultes. Il apparaît que le recours aux institutions de prise en charge des enfants a globalement augmenté.



Ces deux graphiques (figure 12), qui concernent des modes de garde institutionnels, montrent une structure analogue.

Les plus fortes différences que nous pouvons y lire ont trait à la très faible prise en charge externe des enfants, dont on voit qu'elle a diminué dans les deux cas. Cela signifie pratiquement que les enfants sont confiés pour de plus longues périodes à des institutions externes de garde.

Nous pouvons aussi constater que le recours à des institutions externes à temps plein augmente de la part des femmes cadres. Il ne nous est cependant pas possible de dire que cette augmentation provient d'une augmentation de l'emploi salarié à plein temps.

La comparaison entre des générations de famille est réjouissante du point de vue de l'égalité. Elle permet de relever que les hommes assument, plus que par le passé, leurs responsabilités parentales, puisque la proportion de ceux qui se désintéressent de la charge éducative des enfants a baissé.

Elle permet aussi de constater que l'augmentation du nombre de structures éducatives externes, couplée avec un plus grand investissement des hommes, permet que les enfants ne constituent plus aussi clairement un obstacle à l'investissement professionnel des femmes et à leur autonomie économique.

RÉPARTITION DES TÂCHES MÉNAGÈRES

♂ D'abord de nouveau cette différence entre femmes mariées et pas mariées. Au niveau de la femme mariée, il faut absolument que la femme ait moins le souci de ce qui se passe à la maison. On a quand même ça – vous le saurez peut-être mieux que moi à travers ces interviews – on a quand même beaucoup de types machos, qui sont encore éduqués dans le sens de la division des tâches et il y a des hommes qui ne font rien dans le ménage. Donc, la femme se retrouve avec cette célèbre double charge. Alors, ça passe par une éducation des hommes, disons que la femme cadre, qui est crevée le soir [va avec] un homme qui réduit son temps de travail. Et la femme n'a pas cette double charge : enfants, ménage, lessive... Elle rentre à la maison et c'est fait. (Entretien 8)

? C'est vous qui faisiez les repas, les provisions, la lessive, tout ça ?

♀ Oui.

♂ Ça faisait des journées de combien d'heures ?

Pendant une période, ça commence à 6 heures le matin et ça finit entre 10 heures et minuit. (Entretien 7)

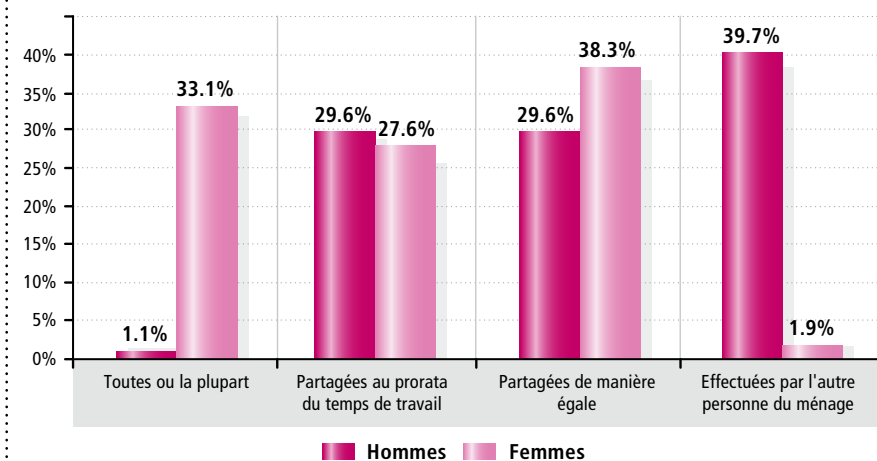
Les tâches ménagères sont principalement accomplies par les femmes du couple³⁵ ($\chi^2(3,817)=258.19, p<.001$).

Comme le montre la figure 13, la proportion de femmes cadres qui affirme effectuer la plupart ou toutes les tâches ménagères est clairement supérieure (33.1%) à celle des hommes cadres (1.1%).

Les femmes cadres sont également relativement plus nombreuses (38.3%) que leurs confrères (29.6%) à partager les tâches de manière égale avec la personne avec laquelle elles ou ils vivent.

Les proportions de femmes (26.7%) et d'hommes (29.6%) qui partagent les tâches ménagères au prorata de leur temps de travail, avec la personne avec laquelle elles ou ils vivent, sont comparables. En revanche, les hommes cadres sont proportionnellement plus nombreux (39.7%) que leurs consœurs (1.9%) à affirmer que la personne avec laquelle ils vivent effectue la plupart, voire toutes les tâches ménagères.

Figure 13 : PARTAGE DES TÂCHES MÉNAGÈRES (en % par sexe)



³⁵ Ces questions n'ont été posées qu'aux personnes qui ont spécifié vivre en couple, soit 817 personnes.

La majorité des hommes (70%) affirme ne pas rémunérer une tierce personne pour les tâches ménagères. Les femmes sont moins nombreuses dans cette situation : 52.9% d'entre elles disent ne pas avoir recours à une aide extérieure ($\chi^2(1,1048)=30.46$, $p<.001$).

Les participant-e-s ont indiqué le nombre d'heures par semaine prises en charge par une tierce personne rémunérée. Puisque les réponses ont été données sur la base d'une échelle de puissance 10 (les décimaux sont de l'ordre de 0.75 ou 0.50), nous avons utilisé les réponses sans aucune transformation. Les femmes et les hommes ne se différencient pas sur cette variable. Le nombre moyen d'heures retenu est de 4.97 (SD=12.11).

Lorsque les répondant-e-s sont invité-e-s à se comparer à leur partenaire à propos des tâches spécifiques liées à l'entretien du ménage, les personnes qui vivent actuellement avec des enfants de moins de 18 ans se différencient significativement selon le sexe en ce qui concerne :

- les repas et les courses ($\chi^2(4,476)=156.68$, $p<.001$);
- les rangements, les nettoyages et la vaisselle ($\chi^2(4,473)=206.41$, $p<.001$);
- la lessive et le repassage ($\chi^2(4,471)=302.82$, $p<.001$);
- les impôts, les factures et les comptes ($\chi^2(4,474)=214.22$, $p<.001$);
- le bricolage, les réparations et la voiture ($\chi^2(4,474)=30.46$, $p<.001$);
- la prise en charge des enfants ($\chi^2(4,474)=261.96$, $p<.001$).

La **figure 14** compare la participation des répondant-e-s aux diverses tâches ménagères avec celle de leur partenaire. Il montre que les femmes prennent en général plus en charge les tâches quotidiennes et répétitives, les hommes privilégiant les tâches de gestion, de bricolage et de réparation.

Les tâches qui caractérisent les activités féminines sont par ailleurs celles que l'on associe traditionnellement à la sphère privée, les tâches masculines étant plus ouvertes sur l'extérieur.

Figure 14 : RÉPARTITION DES DIFFÉRENTES TÂCHES MÉNAGÈRES AU SEIN DES COUPLES (en % par sexe)

	Un quart et moins du temps consacré à cette tâche		La moitié du temps consacrée à cette tâche		Les trois quarts et plus de temps consacrés à cette tâche	
	H	F	H	F	H	F
Repas et courses						
Dans famille avec enfants de moins de 18 ans	67%	16.5%	22.4%	24.4%	10.6%	59.1%
Couple sans enfant ou avec des enfants majeurs	61%	17.9%	26.1%	34.9%	12.9%	47.2%
Rangements et nettoyages						
Dans famille avec enfants de moins de 18 ans	65.5%	8.0%	29.7%	46.2%	4.8%	55.8%
Couple sans enfant ou avec des enfants majeurs	60.6%	10.4%	34.9%	47.2%	4.6%	42.5%
Entretien du linge						
Dans famille avec enfants de moins de 18 ans	86.8%	8.7%	9.7%	19.3%	3.5%	72%
Couple sans enfant ou avec des enfants majeurs	77.5%	14.2%	17.9%	29.2%	4.6%	56.6%
Administration familiale						
Dans famille avec enfants de moins de 18 ans	20.2%	30.9%	19.6%	34%	60.3%	35.2%
Couple sans enfant ou avec des enfants majeurs	14.6%	26.7%	22.1%	42.9%	63.3%	30.5%
Bricolage et réparations						
Dans famille avec enfants de moins de 18 ans	9.6%	65%	11.9%	21.5%	78.5%	13.5%
Couple sans enfant ou avec des enfants majeurs	6.3%	71.7%	15.8%	20.8%	77.9%	7.5%

La répartition des tâches largement inégale correspond aux constats ordinairement effectués, mais on peut relever que cette tendance est d'autant plus nette lorsque les familles comptent des enfants jeunes.

La tendance à un partage un peu moins inégalitaire des tâches semble plus fréquente lorsque les couples vivent seuls ou avec des enfants adultes. Ce point est d'intérêt car si nous avons pu constater que la prise en charge des enfants incombe principalement aux femmes, nous pouvons ajouter qu'elle induit aussi une répartition des tâches ménagères plus lourde pour elles.

Par ailleurs, les femmes s'émancipent souvent par l'externalisation des tâches ménagères et non par le partage.

Tendanciellement, les femmes cadres vivent dans des couples plus égalitaires que leurs confrères.

INCIDENCES DE LA VIE PRIVÉE SUR LA CARRIÈRE

? *Vous passez à 40% [l'année suivant la naissance de votre deuxième enfant]. Vous diminuez donc votre temps de travail. Avant, vous étiez à 100%, avant d'avoir votre fils et d'avoir décidé de diminuer?*

♀ *Oui.*

Votre changement de taux d'activité a été lié à la naissance de votre fils?

Oui, c'était un choix. Je n'imaginai même pas d'arrêter de travailler, dans ma tête c'était sûr. C'est vrai que, quand les enfants sont petits, et moi, j'ai eu une chance extraordinaire – parce que je vois mes collègues, maintenant, les complications qu'ils ont – c'est que ma mère et ma belle-mère s'occupaient des enfants quand je travaillais. Donc, pas trop de contraintes d'horaires pour les amener et aller les rechercher, si on a une heure de retard. Quand ils sont malades, il n'y a jamais de soucis. En plus, j'ai eu des enfants qui n'ont jamais été malades. Quand je vois ce qui se passe autour de moi, je me dis : « Je n'aurais jamais pu faire une formation ». Ça, c'est vite vu. (Entretien 7)

Les répondant-e-s ont été invité-e-s à évaluer une série d'événements liés à leur vie privée et à dire dans quelle mesure et dans quel sens ils ont influé sur leur carrière professionnelle.

Les éléments suivants ont été pris en compte :

- a) Naissance
- b) Vie familiale
- c) Déménagement dans une autre ville ou à l'étranger
- d) Mariage ou décision de vie commune
- e) Divorce ou rupture de la vie commune
- f) Conflit d'ordre privé
- g) Implication dans des activités politiques ou syndicales
- h) Insertion dans des associations de la société civile
- i) Difficultés personnelles
- j) Carrière du/de la partenaire

Les personnes ont été invitées à dire si cet événement était intervenu dans leur vie professionnelle (si tel n'était pas le cas, elles pouvaient cocher la modalité « ne s'applique pas ») et quel avait été son impact en choisissant entre les modalités suivantes : obstacle important, obstacle, facilitation et facilitation importante.

La **figure 15** donne des indications sur le nombre de personnes qui ont signalé que ces événements avaient influencé le cours de leur carrière. Il montre que, hormis en ce qui concerne l'implication dans des associations, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à relever que divers événements de la vie privée ont modifié leur cursus. Ces différences mettent en évidence une plus forte **intrication**, choisie ou contrainte, entre vie privée et activité professionnelle pour les femmes.

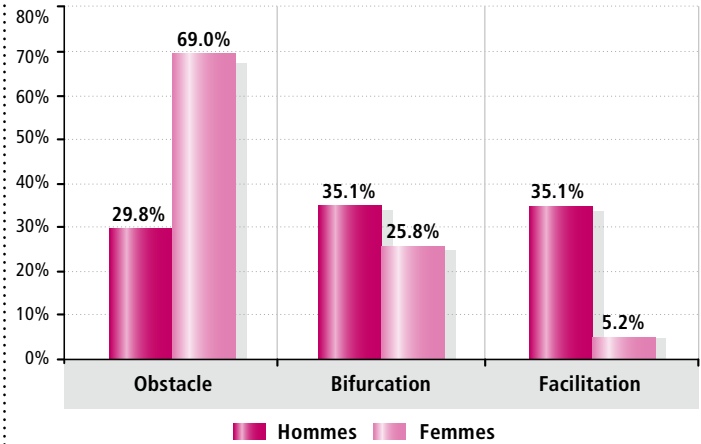
Figure 15 : INCIDENCE DES ÉVÉNEMENTS DE LA VIE PRIVÉE SUR LA VIE PROFESSIONNELLE ³⁶

	% « ne s'applique pas »	% de réponses valides	% hommes valides		% femmes valides
Naissance	69.3%	29.1%	22.7%	<	42%
Organisation de la vie familiale	49.2%	48.8%	45.9%	<	57%
Déménagement dans une autre ville ou à l'étranger	73.7%	24.5%	24.8%	<	23.5%
Mariage ou décision de vie commune	70%	27.9%			
Divorce ou rupture de la vie commune	87.7%	2.3%	9.4%	<	11.8%
Conflit privé	91.7%	6%			
Implication politique ou syndicale	86.9%	11.2%			
Implication dans les associations	80.2%	17.4%	21.1%	>	12%
Carrière du/ de la conjoint-e	77.6%	20.4%	18.3%	<	25.5%

Nous avons ensuite examiné séparément les événements qui avaient modifié différemment les trajectoires professionnelles des personnes des deux sexes et avons pour cela réuni les modalités positives d'une part (facilitation et facilitation importante) et les modalités qui faisaient état de frein d'autre part (obstacle et obstacle important).

Ce recodage permet de constater que, selon l'avis des répondant-e-s, la naissance d'un enfant modifie de manière beaucoup plus importante les carrières féminines que les carrières masculines. Elle est perçue par les femmes comme un obstacle (F: 69% et H: 29.8%) qui arrête ou entrave leur cheminement professionnel ($\chi^2(2,306)=60.26$, $p<.001$), tandis que les hommes ont plutôt tendance à l'interpréter comme un moment de bifurcation (F: 25.8% et H: 35.1%), voire même de facilitation professionnelle (F: 5.2% et H: 35.1%) (cf. figure 16).

Figure 16 : INCIDENCE DE LA NAISSANCE D'UN ENFANT SUR LA CARRIÈRE PROFESSIONNELLE
(en % par sexe des réponses valides à la question)



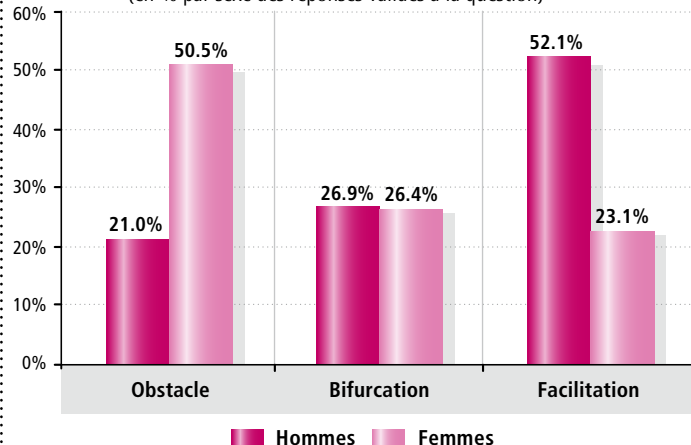
³⁶ Les pourcentages des réponses valides par sexe n'ont pas été signalés lors que les analyses ont mis en évidence que les modalités des réponses ne différaient pas selon le sexe des personnes.



De manière cohérente avec ce qui précède, les femmes sont plus nombreuses que les hommes ($\chi^2(2,513)=58.54$, $p<.001$) à considérer que la vie familiale est un obstacle sur leur parcours professionnel (F : 50.5 % et H : 21 %) (cf. figure 17).

Figure 17 : INCIDENCE DE LA VIE FAMILIALE SUR LA CARRIÈRE PROFESSIONNELLE

(en % par sexe des réponses valides à la question)



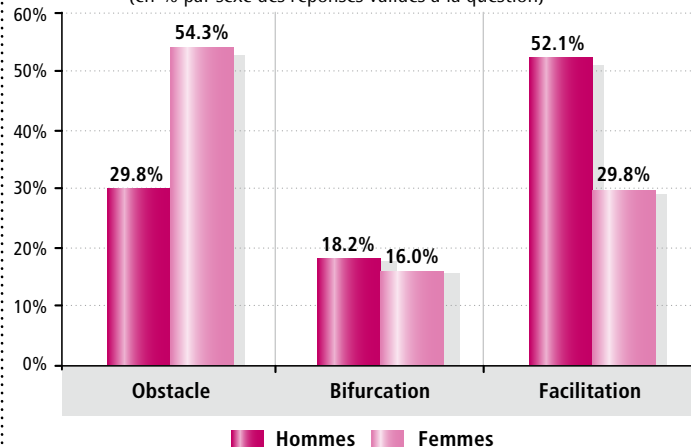
Ce sentiment semble correspondre à la réalité si l'on prend en considération le poids des tâches domestiques et d'éducation des enfants.

La subsidiarité des carrières professionnelles des femmes face à leur vie familiale se marque aussi par la façon dont les répondant-e-s disent que la carrière de leur conjoint-e a influé sur leur propre carrière professionnelle ($\chi^2(2,215)=14.21$, $p<.001$) (figure 18).

Ainsi, les femmes disent nettement plus souvent que les choix professionnels de la personne avec qui elles partagent leur vie ont constitué des obstacles (F : 54.3 % et H : 29.8 %) pour leur propre cheminement professionnel. Les hommes relèvent, d'ailleurs, que les choix de leur partenaire leur ont offert des facilitations (F : 29.8 et H : 52.1 %) ³⁷.

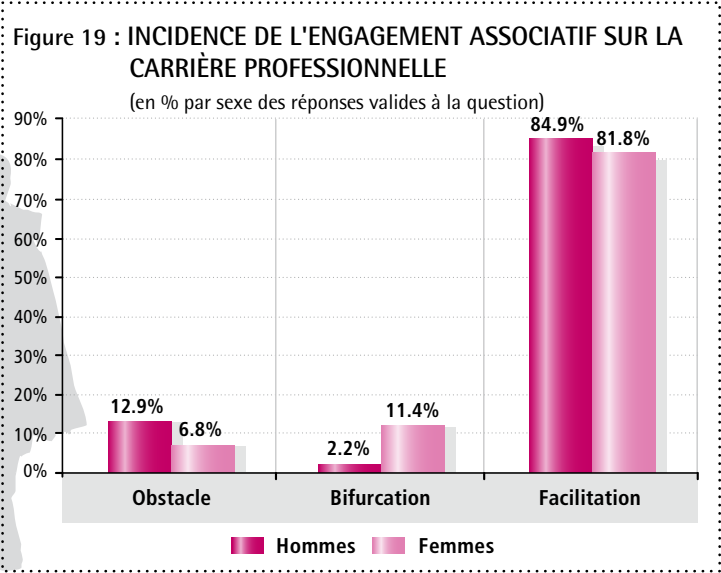
Figure 18 : INCIDENCE DES CHOIX PROFESSIONNELS DU/DE LA CONJOINT-E SUR LA CARRIÈRE PROFESSIONNELLE

(en % par sexe des réponses valides à la question)



³⁷ On se trouve probablement face à une traduction tangible de ce phénomène lorsqu'il est question des déménagements dans une autre ville ou un pays étranger : ces éléments, liés à la mobilité, présentent la même structure dans les réponses des hommes et des femmes, bien que la différence ne soit ici que tendancielle ($\chi^2(2,258)=5.61$, $p=.061$).

Bien que ce type d'événement ait un effet plus marginal, il est intéressant de constater que l'incidence d'engagements publics liés à la vie associative a un effet différent sur les parcours professionnels des hommes et des femmes ($\chi^2(2,183)=7.61, p<.05$) (cf. figure 19). Les hommes relèvent plus souvent que les femmes, que leurs implications dans le domaine public peuvent avoir eu des incidences négatives (F : 6.8 % et H : 13 %) ou positives (F : 81.8 % et H : 84.9 %). Les femmes relèvent quant à elles plus fréquemment que ce type d'implication a provoqué une bifurcation (F : 11.4 % et H : 2.2 %) dans leur parcours professionnel.



Pour les femmes, on constate des incidences négatives de leurs choix privés – mais surtout de leurs choix familiaux – sur leur carrière professionnelle. Pour les hommes, la responsabilité d'une famille accroît leur statut exclusif de *breadwinner*, l'homogamie traditionnelle (mariage avec une femme de formation et/ou de statut inférieur) facilitant leur propre surinvestissement et le désinvestissement de leur partenaire.

Les engagements extra-professionnels des hommes sont surtout de nature publique et jouent plutôt un rôle favorable au développement de leur trajectoire professionnelle, leur permettant notamment de s'inscrire dans des réseaux qui facilitent le déroulement de leur carrière.

Dans tous les cas, on observe que les couples des femmes ou hommes cadres de l'ACV sont plutôt conformes aux modèles observés par les sociologues de la famille.

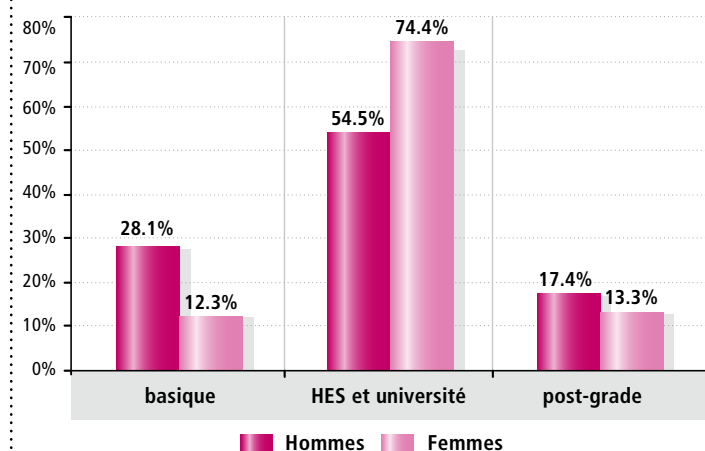
TYPES DE FORMATIONS PARMI LES CADRES DE L'ACV

FORMATION DE BASE ÉLEVÉE ET CURSUS LINÉAIRE

Les femmes cadres sont globalement mieux formées que leurs collègues masculins qui ont répondu au questionnaire, ($\chi^2(7,957)=87.64$, $p<.001$)³⁸. Elles sont aussi plus nombreuses qu'eux à ne pas avoir bifurqué en termes de formation : 94.1 % d'entre elles ont suivi un cursus linéaire, enchaînant par exemple maturité et licence universitaire, alors que les hommes ont moins fréquemment suivi ces voies directes (90.5 %) et plus souvent modifié leurs options de base, poursuivant par exemple une formation en HES ou à l'université après avoir obtenu un CFC.

A la différence de leurs collègues masculins, les femmes cadres sont proportionnellement nettement plus nombreuses à avoir suivi une formation tertiaire, comme le montre³⁹ la **figure 20**.

Figure 20 : FORMATION ET SEXE (en % par sexe)



Les hommes ont souvent un niveau d'études initiales moins élevé : la scolarité obligatoire, maturité et certificat fédéral de capacité (CFC) pour un peu plus d'un homme sur quatre.

Les différences sont flagrantes :

- Licence académique : F : 64.8 % vs H : 42.5 %
- Formation post-universitaire théorique (master théorique⁴⁰) : F : 6.5 % vs H : 2.8 %
- Formation post-universitaire professionnalisante (master professionnalisant⁴¹) (F : 5.9 % vs H : 2.4 %)

³⁸ Il faut noter que près d'un-e répondant-e sur dix n'a pas indiqué sa formation (8.9%). Il s'agit de 43 hommes et de 50 femmes. Les pourcentages que nous mentionnons dans ce chapitre sont basés sur les observations valides.

³⁹ Nous avons recodé les formations suivies en trois catégories, de la manière suivante : 1. *Basique* : école obligatoire, CFC et maturité – 2. *HES et Université* : diplôme HES et licence – 3. *Post-grade* : master théorique (DEA) ou professionnel (MAS) et doctorat. Ce recodage correspond à la hiérarchie des diplômes avant l'introduction des réformes de Bologne. De ce fait, il peut être ambigu pour les personnes qui ont moins de 30 ans et dont les titres ont une autre signification (N=36). Par exemple le MA (Master) délivré à l'Université de Lausanne est considéré comme l'équivalent d'une licence de l'ancien régime.

⁴⁰ Nous avons utilisé l'abréviation DEA dans les figures de façon à regrouper sous un terme fréquent les diverses formations de type académique qui font suite à une licence dans le système antérieur aux réformes de Bologne.

⁴¹ De la même façon nous utiliserons l'abréviation MAS pour regrouper les diverses formations plus tournées vers les pratiques professionnelles qui sont considérées comme post-grades, c'est-à-dire après licence ou équivalent dans le système ante Bologne.

Aucune de nos répondantes n'a toutefois indiqué avoir un doctorat (H : 9.8%), ce qui est surprenant au vu des résultats précédents mais compréhensible, si l'on considère l'âge moyen de la population que nous étudions et le fait que les femmes n'effectuent des études doctorales dans des proportions similaires à celles des hommes que depuis peu d'années.

Les 66 hommes possédant un doctorat travaillent surtout dans le domaine de la santé : 22 d'entre eux travaillent au CHUV, 14 au DSAS et 3 ont indiqué être employés dans « la santé ». Les autres docteurs se trouvent dans les différents départements, 10 d'entre eux travaillant dans le DSE.

Ces diverses caractéristiques doivent être mises en relation avec l'âge des répondant-e-s et l'évolution du marché du travail et de la formation tertiaire : les femmes étant en moyenne plus jeunes que les hommes, et ceci à toutes les fonctions, leur formation témoigne des changements dans le monde académique et des Hautes Ecoles.

Ainsi, la différence de formation par sexe est significative pour les classes d'âge comprises entre 30 et 49 ans (30-39 ans : $\chi^2(2,250)=10.85$, $p=.004$; 40-49 ans : $\chi^2(2,340)=27.22$, $p<.001$) et tendanciellement significative pour les personnes qui ont entre 50 et 59 ans ($\chi^2(2,270)=5.074$, $p=.08$). Elle n'est en revanche pas significative pour les personnes de 60 ans et plus et celles de moins de 30 ans.

La **figure 21** indique les différences de formation des personnes selon les classes d'âge. Elle est intéressante à plus d'un titre, car elle montre l'évolution du rapport entre les femmes et les hommes au sein du groupe des cadres de l'ACV. Les résultats positifs signalent que la proportion des hommes dans une situation donnée dépasse celle des femmes. Les résultats négatifs indiquent l'inverse, soit que les femmes sont proportionnellement plus nombreuses que les hommes dans la situation étudiée.

Le tableau donne à voir une constante évolution de la proportion des femmes au sein des effectifs, évolution qui est toutefois difficile à interpréter de manière univoque. Cela peut traduire un besoin accru de personnel avec une formation de niveau tertiaire, une relative désaffection des hommes envers ce type de carrière, mais cela peut aussi signifier que les engagements qui se font dans l'ACV sont de plus en plus soucieux de l'égalité entre les sexes et donnent leur chance aux femmes.

Figure 21 : DIFFÉRENCES DANS LA FORMATION INITIALE DES HOMMES ET DES FEMMES PAR CLASSE D'ÂGE

Classe d'âge	Effectifs hommes		Effectifs femmes		Basique	HES et Uni	Post-grade
	Nbre	%	Nbre	%	% H-F	% H-F	% H-F
< 30 ans	10	27.8%	26	72.2%	10%	0.8%	-10.8%
30-39 ans	144	57.6%	106	42.4%	3.6%	-18.2%	14.6%
40-49 ans	227	66.8%	113	33.2%	26.4%	-23.7%	-2.7%
50-59 ans	207	76.7%	63	23.3%	7.6%	-15.5%	7.9%
60 ans et plus	41	73.3%	15	26.8%	-22.3%	11.2%	11.1%
Totaux	629	66.1%	323	33.9%	15.8%	-19.9%	4.1%

Les transformations de la formation tertiaire sont aussi sensibles – cf. cellules encadrées – et l'on peut penser que si les femmes les plus âgées avaient plus fréquemment que les hommes une formation basique, celles qui appartiennent aux groupes d'âge intermédiaires ont plus bénéficié que leurs collègues masculins de la massification des formations tertiaires. Ce trait s'est encore accentué parmi les plus jeunes, puisqu'elles sont plus nombreuses que les hommes à avoir effectué des études post-grades. Il ressort donc très clairement que les femmes ont largement rattrapé leur retard de formation.

Cette modification du profil de formation des répondant-e-s peut aussi traduire des transformations dans les exigences en la matière pour ce type de recrutement.

Lorsqu'on compare les formations par sexe, on constate que les femmes cadres ont, en plus grand nombre, suivi une formation universitaire ou de type HES (19.9% les séparent des hommes ayant ce type de formation), mais aussi qu'elles sont moins nombreuses à avoir suivi une formation post-grade (4.1% séparent les femmes des hommes).

Cette situation peut recevoir deux interprétations qui ne sont pas contradictoires. On note depuis plusieurs années que les filles réussissent bien dans les filières scolaires et académiques, et simultanément que ce n'est pas le cas des garçons. On peut faire l'hypothèse d'une part, que les garçons rattrapent leur retard en cours d'emploi et d'autre part, que les femmes ne peuvent s'offrir le luxe de parcours formatifs atypiques, entre autres parce qu'il ne leur sera pas possible de cumuler emploi, formation et charges familiales.

Toutefois, les femmes de moins de 30 ans font aussi état de formations post-grades, signe d'un changement en cours.



CURSUS AVEC BIFURCATIONS

♀ J'y ai pensé pendant ma période de chômage. J'ai failli partir dans une reconversion RH, parce que c'est un domaine qui m'intéresse aussi énormément. C'est un réel intérêt pour les aspects RH, pour la conduite d'équipe en tant que telle. J'ai envie de progresser. Ça fait bientôt 5 ans que je fais, entre guillemets, la même chose et, manifestement, je me fatigue assez vite. J'ai assez envie d'élargir ma palette ou de changer un petit peu de point de vue. Donc, c'est aussi une manière de changer un petit peu de point de vue et puis d'aller du côté de l'évolution. (Entretien 4)

♀ Quand il y a eu cette décision de réorganisation, je savais, parce que le Service – quand il y a eu la réorganisation – ils m'ont dit : « Ecoute, on n'a pas envie que tu partes, on te fabrique un poste, on te fait le cahier des charges comme tu as envie ». Et moi, je faisais mon brevet, et j'ai dit : « Non. Maintenant, j'ai fait un choix de carrière, donc je sais ce que je vais perdre ». J'étais consciente que j'aurais un chef et que l'on allait se spécialiser, mais, pour moi, c'était aussi une opportunité, parce que ça faisait presque 20 ans que je travaillais pour [le premier service de l'Administration dans lequel la répondante avait été engagée]. J'avais envie de voir autre chose, j'avais envie d'avoir des collègues en [discipline de sa formation]. Je m'intéressais à autre chose, donc j'étais prête à perdre beaucoup de choses. Mais j'ai quand même fait un choix de carrière, alors que j'aurais pu rester dans le Service.

♀ ? C'est le moment où ça se réorganise ?

Oui. Quelque part, cette réorganisation, elle a été aussi un moteur pour ma spécialisation. (Entretien 7)

19 femmes (5.9% des femmes ayant indiqué leur niveau de formation) et 60 hommes (9.5% des hommes ayant indiqué leur niveau de formation) présentent des cursus de formation atypiques.

Au vu des faibles effectifs, nous n'avons pas pu réaliser de tests de significativité et nos remarques sont à prendre avec précaution. Ces cursus nous ont néanmoins paru intéressants à étudier car ils suggèrent que les choix de bifurcations se font différemment selon le sexe.

Figure 22 : CURSUS DE FORMATION ATYPIQUES ET SEXE
(en % par sexe parmi les personnes dont la formation a bifurqué)

Cursus	Hommes	Femmes
CFC + diplôme HES	21.7%	15.8%
CFC + licence	53.3%	47.4%
CFC + DEA	6.7%	5.3%
CFC + MAS	6.7%	5.3%
CFC + diplôme HES + licence	1.7%	0.0%
CFC + licence + MAS	5.0%	5.3%
Diplôme HES + licence	0.0%	21.1%
MAS + doctorat	5.0%	0.0%

L'ensemble des personnes qui ont une formation pratique de type CFC semblent avoir voulu la compléter par une formation théorique en HES ou à l'université.

La tendance à la féminisation des études tertiaires a eu pour effet que 21.1 % des femmes qui se sont réorientées ont cumulé des études en HES et des études universitaires. Ce cumul semble affirmer un rapport plus « théorique » à la formation de la part des femmes. Cette orientation différente face aux études se manifeste aussi dans le fait que les femmes sont proportionnellement moins nombreuses à avoir effectué un master professionnalisant (10.6% des femmes de ce groupe vs 16.7% des hommes de ce groupe).

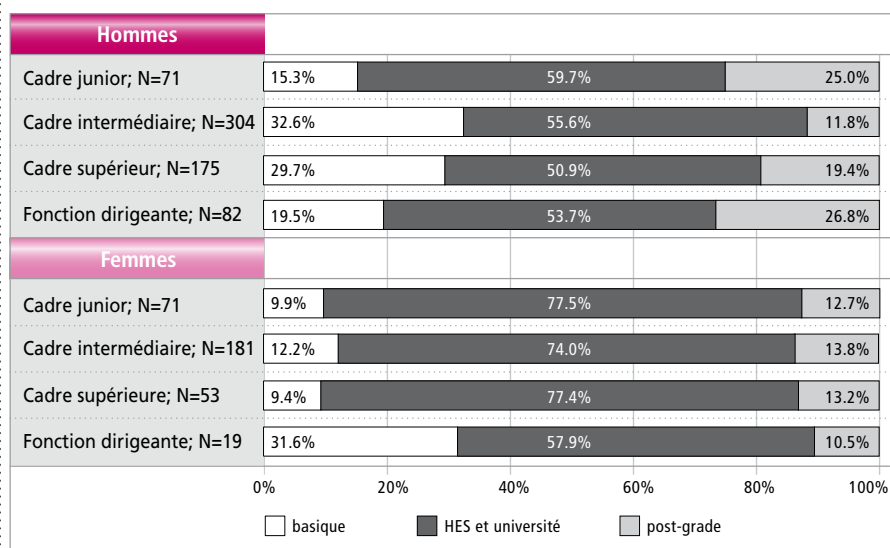
FORMATION INITIALE ET FONCTION

En ce qui concerne les femmes ($\chi^2(6,324)=7.44$, ns), il semble que la formation initiale n'entretient que peu de rapports directs avec leur fonction telle qu'elles la décrivent (cf. annexe 2, questionnaire). Le même constat ne peut pas se faire en ce qui concerne les hommes ($\chi^2(6,633)=21.95$, $p=.001$).

La **figure 23** présente les formations recodées et la fonction des personnes (en % par statut et par sexe) selon cette perception intuitive, les notions de «cadre junior», «cadre intermédiaire», «fonction dirigeante» ayant été soumises aux répondant-e-s sans autre précision. Il est à noter que cette perception intuitive des répondant-e-s est en lien clair avec leur enclassement DECFO-SYSREM.

Le graphique montre que, d'une manière générale, un lien clair existe pour les hommes entre niveau de formation et fonction exercée. On voit en effet que la proportion des hommes dont la formation est «basique» diminue et celle de ceux qui ont une formation post-grade augmente lorsque l'on s'élève dans l'échelle hiérarchique; les proportions de formation universitaire ou HES restant quant à elles relativement stables. Cette relation ne s'observe pas pour les femmes. Deux groupes échappent cependant à cette tendance nette, les hommes qui sont cadres juniors et les femmes dirigeantes. De telles exceptions peuvent probablement être expliquées par l'importance de l'âge dans l'attribution des responsabilités de même que par les changements décrits dans les recrutements du fait de la massification des études tertiaires. Les cadres juniors masculins, dont la formation est basique sont en moyenne âgés de 43.3 (F=41.3) ans et les femmes dirigeantes dont la formation est basique de 49.8 (H=53.6) ans.

Figure 23 : STATUT PERÇU ET FORMATION (en % par statut et par sexe)



Le doctorat ne semble toutefois pas être à la source de différence dans la hiérarchie salariale et professionnelle. En effet, les 66 personnes qui possèdent ce titre sont enclassées dans les différents échelons de DECFO (3 en classe 11, 12 en classe 12, 14 en classe 13, 8 en classe 14, 4 en classe 15, 3 en classe 16, les 22 autres personnes indiquant être hors classe) et elles perçoivent leurs statuts de manière variée: 15 d'entre elles disent avoir

une position « dirigeante », 22 de « cadre supérieur », 20 de « cadre intermédiaire » et 9 de « cadre junior ». La reconnaissance attribuée à ce titre académique diffère selon les départements : s'il est clairement valorisé dans le domaine de la santé ⁴², il semble avoir une valeur moindre au DSE ⁴³ et faible au DFJC ⁴⁴.

Pour les hommes, on observe un lien entre niveau de formation et fonction exercée : 11.8 % des « cadres intermédiaires », 19.4 % des « cadres supérieurs » et 26.8 % des « cadres dirigeants » ont une formation post-grade, ce qui montre que celle-ci est valorisée et a un effet positif sur leur statut professionnel.

Il n'en va pas de même pour les femmes, dont le niveau de formation ne semble pas déterminer la fonction qu'elles occupent.

FORMATION CONTINUE

La très grande majorité des personnes a suivi au moins une formation continue (83.1 %).

Une très grande partie des formations continues suivies par nos répondant-e-s (80 %) étaient entièrement ou partiellement à la charge de l'employeur. Les hommes ont toutefois plus souvent bénéficié de cette facilité ($\chi^2(1,1050)=6.73$, $p=.009$) que les femmes : 71.9 % d'entre eux disent que leurs formations ont été payées par l'employeur contre 64.2 % des femmes. Cette différence tient peut-être au type de formation suivie puisqu'aucune différence significative n'apparaît entre les sexes lorsque les répondant-e-s sont regroupé-e-s sur la base du type de formation suivie.

66.2 % des formations continues étaient accessibles aux répondant-e-s pendant leurs heures de travail ordinaire. Une partie des formations continues a été imposée (17 %) aux personnes, des hommes en majorité ($\chi^2(1,1050)=12.68$, $p<.001$) puisque 21.9 % d'entre eux déclarent avoir été dans ce cas (F : 9.3 %).

Les femmes sont un peu plus nombreuses que les hommes (F : 17.1 % vs H : 12.6 %) à ne pas avoir suivi de formation continue liée à leur activité professionnelle ($\chi^2(1,1050)=4.07$, $p<.05$) et elles choisissent aussi un peu plus fréquemment des formations non-qualifiantes (F : 18.98 % ; H : 16.2 %) ⁴⁵.

Parmi les personnes qui n'ont pas suivi de formation continue, les femmes (31.7 %) justifient significativement plus que les hommes (15.7 %) cette situation par un manque de temps dû aux charges familiales ($\chi^2(1,146)=5.30$, $p=.021$).

Nous avons décidé de comparer le profil des répondant-e-s qui ont suivi des formations continues non-qualifiantes, des formations continues qualifiantes ou qui n'ont suivi aucune formation continue (indépendamment des autres caractéristiques des programmes de formation continue suivis). Nous avons alors constaté que la plupart des formations continues, dont les répondant-e-s font état, étaient qualifiantes (80.1 % ; N=904) et se traduisaient par l'octroi d'une attestation au minimum. Il n'y a aucune différence entre les hommes et les femmes quant au type de diplômes obtenus.

⁴² Au CHUV, 67.8 % des personnes qui possèdent un doctorat se considèrent en position de « dirigeant-e » -N=6- ou de « cadre supérieur » -N=13 ; au DSAS, la proportion est moins importante, mais 8 des 12 personnes ayant ce titre se perçoivent comme « dirigeant-e » -N=6- ou « cadre supérieur » -N=2.

⁴³ 50 % des 10 personnes ayant obtenu ce titre académique qui travaillent dans ce Département se disent « cadre intermédiaire » -N=4- ou « junior » -N=1.

⁴⁴ 3 des 4 docteurs de ce Département se considèrent comme des « cadres intermédiaires » (2) ou « junior » (1).

⁴⁵ Nous considérons les formations comme qualifiantes lorsqu'elles débouchent au minimum sur une attestation reconnue et donnant lieu à des crédits ECTS.

De manière globale, 8% des personnes concernées par la formation continue ont obtenu un master, 15.7% un diplôme, 15% un certificat et 9.9% une attestation.

Des différences peuvent être constatées selon le sexe en ce qui concerne les contenus choisis de formation qualifiante dans l'optique d'une progression professionnelle.

Les femmes (86.0%) jugent significativement moins que les hommes (94.1%) que les cours de développement personnel facilitent le déroulement de la carrière ($\chi^2(5,554)=19.34$, $p=.002$). Elles sont aussi moins enclines que les hommes à penser que les cours de marketing personnel ont une influence sur l'évolution de leur carrière (F: 52%; H: 62.6%). Ces différences d'opinion ne sont que tendanciellles ($\chi^2(5,286)=9.75$, $p=.083$).

Un élément est significativement lié ($\chi^2(18,368)=37.72$, $p=.008$) au choix de formation continue des femmes. Il tient à l'environnement professionnel et plus précisément aux départements dans lesquels les répondantes travaillent. C'est au DFJC (85% des femmes de ce département), au DSAS (78.4%) et au CHUV (74.6%) que les femmes suivent le plus fréquemment des formations continues qualifiantes. Il y a lieu de remarquer que les missions prioritaires de ces départements renvoient fortement aux activités traditionnellement associées aux femmes: éducation, santé et social.

On constate, à l'opposé, que les hommes mariés suivent significativement plus de formations qualifiantes (72.9%) que leurs collègues qui ne le sont pas ($\chi^2(6,676)=18.98$, $p=.004$). Ce rapport immédiatement utilitaire à la formation continue est confirmé par le fait que plus les hommes ont d'enfants, plus ils ont tendance à investir dans la formation continue, préférant les formations qualifiantes ($\chi^2(6,676)=28.63$, $p<.001$).

C'est aussi dans cette optique que la relation observée entre taux d'activité et choix de formation continue prend tout son sens. Elle n'est en effet significative que pour les hommes, les plus engagés professionnellement étant aussi ceux qui privilégient le plus nettement les formations qualifiantes ($\chi^2(6,676)=18.86$, $p=.004$). Le même type de réflexion peut être fait à propos de la relation qui existe entre la formation initiale et le choix de formation continue. Ce sont les hommes dont la formation initiale est la plus basse qui s'investissent le plus fortement dans des formations continues qualifiantes ($\chi^2(6,676)=12.17$, $p=.016$).



Il y aurait des possibilités de formation continue qui vous permettraient de faire valoir les qualités acquises dans le département et de les transférer dans d'autres départements ou pas du tout?



Des statistiques, on en fait un peu partout, ça c'est vrai. Des indicateurs, maintenant c'est hyper à la mode: on en développe partout. [Autrement, j'ai surtout des connaissances spécifiques dans le domaine relatif au service dans lequel je travaille actuellement]. Donc ça, c'est difficilement transférable. Maintenant, [lors de mon premier emploi à l'Administration], je ne savais rien de cela. Donc, je sais que je suis capable d'apprendre et que je serais capable d'apprendre dans un autre domaine. Mais si je n'avais pas besoin de recommencer à zéro l'acquisition de connaissances, ça serait quand même plus pratique. Mais je ne suis pas forcément contre. Je crois que l'obstacle est plus la possibilité de me vendre - alors que je viens d'un secteur vraiment spécialisé - comme cadre ailleurs, que de la nécessité d'apprendre.

Il n'y a pas de cours ou de possibilités qui favoriseraient finalement une circulation des cadres d'un domaine à un autre?

Probablement le programme «Relève des cadres». [...]

Autrement, il y a l'IDHEAP, bien sûr. Très couru [dans mon service], il y a beaucoup de monde qui a un certificat ou un Master IDHEAP. [...] C'est un 3^e cycle universitaire. C'est un plus pour naviguer au sein de l'administration. Ce serait probablement une bonne manière de se préparer à aller voir dans un autre département ce qui s'y passe. (Entretien 4)

Les hommes qui ont une charge de famille considèrent la formation continue comme une possibilité d'avancement professionnel et ils l'utilisent comme telle, attitude que ne partagent ni les femmes ni les hommes célibataires.

Ces éléments semblent ainsi aller dans le sens d'une perception très traditionnelle des rôles familiaux par les cadres masculins qui entretiennent une relation à la formation continue liée à leur position de *breadwinner*.

Le fait que les femmes soient plus sceptiques que les hommes face à la formation continue dans une optique de pure progression professionnelle et qu'elles saisissent tendanciellement moins ces occasions d'approfondissement des connaissances, préférant en certains cas des formations non-qualifiantes, nous paraît aussi à mettre sur ce compte. Une ouverture semble toutefois exister lorsque le domaine d'activité est connoté comme prioritairement féminin.

Enfin, la bonne formation initiale des femmes ne les inscrit pas dans une logique de rattrapage.

FORMATION CONTINUE ET COMPORTEMENTS

Selon nos analyses, le type de formation continue entreprise par les participant·e·s entretient un lien avec ce que les personnes imaginent comme les comportements, ou les dispositions, nécessaires pour faire une carrière dans l'ACV.

Les répondant·e·s qui ont suivi une formation continue qualifiante considèrent le fait d'être capable de réaliser des projets ($F(2,1033)=3.96, p<.05$) et la nécessité de prendre des initiatives ($F(2, 1029)=3.78, p<.05$)⁴⁶ comme plus nécessaires que les répondant·e·s qui ont suivi une formation non-qualifiante et plus encore que celles et ceux qui n'ont suivi aucune formation continue ($p<.05$)⁴⁷. On peut relever que ces dispositions à maîtriser le contexte vont ici de pair avec un fort investissement des personnes dans des formations continues exigeantes. La formation continue semble être effectuée en vue d'être immédiatement utile dans la pratique professionnelle. Ces personnes semblent aussi plus sûres d'elles-mêmes et moins dépendantes du contexte puisque c'est au sein de ce groupe que la nécessité de pouvoir compter sur des appuis ($F(2, 1030)=4.26, p<.01$)⁴⁸ est la moins élevée ($p=.09$).

Les relations entre la formation continue et la perception des comportements et dispositions nécessaires à une carrière de cadre dans l'ACV montrent des stratégies de carrière différentes. Les personnes qui suivent des formations continues non-qualifiantes sont celles qui attribuent le plus d'importance à montrer son intérêt en posant des questions ($F(2, 1024)=3.42, p<.05$)⁴⁹ et de se montrer disponible aux opportunités professionnelles ($F(2,1030)=4.09, p<.01$). Sans doute n'ont-elles qu'une confiance limitée en l'idéal méritocratique et donnent-elles une grande importance au contexte. Leur proactivité vise ainsi surtout à créer les conditions favorables au déroulement d'une carrière et non à l'infléchir par l'acquisition de compétences supplémentaires. Le fait que les tests post-hoc de Scheffé⁵⁰ mettent en évidence le même type de relation entre formation continue et importance

⁴⁶ Nécessité de prendre des initiatives; pas de formation: $M=.47, SD=.05$; formation non-qualifiante: $M=.52, SD=.05$; formation qualifiante: $M=.61, SD=.02$).

⁴⁷ Etre capable de réaliser des projets: pas de formation: $M=.58, SD=.05$; formation non-qualifiante: $M=.67, SD=.04$; formation qualifiante: $M=.71, SD=.02$).

⁴⁸ Nécessité de pouvoir compter sur des appuis; pas de formation: $M=.56, SD=.06$; formation non-qualifiante: $p<.05$; $M=.59, SD=.05$; formation qualifiante: $M=.45, SD=.03$.

⁴⁹ Montrer son intérêt en posant des questions; $p=.08$; pas de formation: $M=.31, SD=.05$; formation non-qualifiante: $M=.49, SD=.05$; formation qualifiante: $M=.44, SD=.02$.

⁵⁰ Ils comparent les moyennes des groupes entre eux par paire, tout en pondérant le niveau de significativité en fonction du nombre de catégories à comparer.

accordée à la nécessité de manifester ouvertement le désir de faire une carrière à l'ACV ($F(2,1022)=3.54, p<.01$) nous semble corroborer cette interprétation. Ici, la proactivité s'exerce surtout dans le contexte immédiat et non pas dans la construction d'un profil de carrière^{51; 52}.

FORMATION CONTINUE ET STATUT

Il nous a semblé important pour conclure cette partie sur la formation d'investiguer l'éventuel effet que pouvait avoir la formation continue sur le statut professionnel des personnes.

Comme dans les analyses précédentes, nous avons distingué trois modalités en ce qui concerne la formation continue :

- pas de formation continue,
- formation continue non qualifiante,
- formation continue qualifiante.

Nous avons constaté des différences entre les femmes et les hommes en ce qui concerne la position qu'elles occupent en relation avec la formation continue. Ce constat est valide pour l'ensemble des répondant·e·s⁵³.

Parmi les répondant·e·s qui n'ont pas suivi de formation continue, les femmes sont proportionnellement plus nombreuses que les hommes à occuper une position de «cadre intermédiaire» ou de «cadre junior» (cadre intermédiaire, F: 55.6% vs H: 46%; «cadre junior», F: 33.3% vs H: 21.8%). Elles sont aussi proportionnellement moins nombreuses que les hommes à occuper une fonction dirigeante ou de cadre supérieur·e («fonction dirigeante», F: 3.2% vs H: 11.5%; «cadre supérieur·e», F: 7.9% vs H: 20.7%).

Parmi les répondant·e·s qui ont suivi une formation continue non-qualifiante, la structure des résultats est comparable: les femmes sont proportionnellement moins nombreuses à occuper une «fonction dirigeante» et un poste de «cadre supérieur·e» («fonction dirigeante», F: 4.9% vs H: 12.6%; «cadre supérieur·e», F: 14% vs H: 24.8%), et elles sont plus nombreuses à occuper une fonction de «cadre intermédiaire» et de «cadre junior» («cadre intermédiaire», F: 59.4% vs H: 53.5%; «cadre junior», F: 21.7% vs H: 9.1%).

Pour terminer, parmi les répondant·e·s qui ont suivi une formation continue qualifiante, les femmes sont proportionnellement moins nombreuses que les hommes à occuper une «fonction dirigeante» ou une fonction de «cadre supérieur·e» («fonction dirigeante», F: 7.1% vs H: 12.9%; «cadre supérieur·e», F: 25% vs H: 32.3%), et plus nombreuses à occuper une fonction de «cadre intermédiaire» et de «cadre junior» («cadre intermédiaire», F: 50% vs H: 43.6%; «cadre junior», F: 17.9% vs H: 11.2%).

⁵¹ Formation continue non-qualifiante: $M=.24, SD=.06$; pas de formation continue: $M=.01, SD=.06$, formation continue qualifiante: $M=.14, SD=.06$.

⁵² L'analyse a également mis en évidence l'effet tendanciel de l'interaction entre le sexe des répondant·e·s et le type de formation suivie ($F(2, 1022)=2.48, p=.08$). Les moyennes semblent indiquer que, pour les hommes, la nécessité de manifester la volonté de faire carrière à l'ACV n'entretient aucun lien avec le type de formation continue suivie (pas de formation: $M=.04, SD=.08$; formation non-qualifiante: $M=.09, SD=.07$; formation qualifiante: $M=.02, SD=.03$), alors que les femmes qui ont suivi une formation continue de type qualifiant et de type non-qualifiant considèrent ce comportement comme plus important que celles qui n'ont pas suivi de formation continue (pas de formation: $M=-.02, SD=.09$; formation non-qualifiante: $M=.38, SD=.09$; formation qualifiante: $M=.25, SD=.05$). On retrouve la même interaction en ce qui concerne la nécessité d'être intellectuellement brillant·e ($F(2, 1029)=4.10, p<.05$). Les moyennes laissent imaginer ici que les hommes qui ont suivi une formation continue non-qualifiante et qualifiante considèrent plus nettement que les hommes qui n'ont pas suivi de formation continue qu'être intellectuellement brillant est nécessaire pour faire une carrière dans l'ACV (pas de formation: $M=.18, SD=.07$; formation non-qualifiante: $M=.24, SD=.03$; formation qualifiante: $M=.32, SD=.03$). Les femmes qui ont suivi une formation continue non-qualifiante semblent considérer les capacités intellectuelles comme plus nécessaires que les femmes qui ont suivi une formation continue qualifiante ou qui n'ont pas suivi de formation continue du tout (pas de formation: $M=.24, SD=.08$; formation non-qualifiante: $M=.50, SD=.08$; formation qualifiante: $M=.27, SD=.04$).

⁵³ Répondant·e·s qui n'ont pas suivi de formation continue ($\chi^2(3,150)=9.52, p<.05$), répondant·e·s qui ont suivi une formation continue non-qualifiante ($\chi^2(3,429)=22.88, p<.001$), répondant·e·s qui ont suivi une formation continue qualifiante ($\chi^2(3,471)=9.72, p<.05$).

La situation peut se résumer par le tableau suivant (figure 24). Il compare la proportion des femmes et des hommes dans chacune des modalités de formation continue et la met en relation avec les fonctions qu'elles et ils occupent.

Figure 24 : FORMATION CONTINUE ET STATUT

Cursus	Dirigeant-e	Cadre supérieur-e	Cadre intermédiaire	Cadre junior
Pas de formation continue	F < H	F < H	F > H	F > H
Formation non-qualifiante	F < H	F < H	F > H	F > H
Formation qualifiante	F < H	F < H	F > H	F > H

Pour augmenter le nombre de femmes dans les étages supérieurs de l'ACV, il ne suffit pas de les amener à suivre des formations, qu'elles soient initiales ou continues, qualifiantes ou non qualifiantes, puisqu'il apparaît que l'impact de leur formation sur leur carrière est bien inférieur à celui des hommes.



2d

Situation PROFESSIONNELLE

par Farinaz Fassa, Chiara Storari et Elodie Baerlocher

Le lien entre direction de personnel et masculinité est manifeste lorsqu'on examine les trajectoires des personnes. Si l'âge explique avant tout les responsabilités d'encadrement et ceci pour les deux sexes, la maturité, l'expérience et/ou l'évaluation des compétences managériales sont évaluées différemment selon le sexe.

Les femmes de 35 à 50 ans sont proportionnellement plus nombreuses que les hommes à n'avoir qu'un statut de cadre junior. Elles sont plus fréquemment cadres dans de petits services, qui offrent de par leur taille moins de possibilités de promotions internes ; par ailleurs, à formation égale, elles ont moins de subordonné·e·s que les hommes ; enfin, leur progression professionnelle est plus lente que celle des hommes lorsqu'il s'agit de positions managériales.



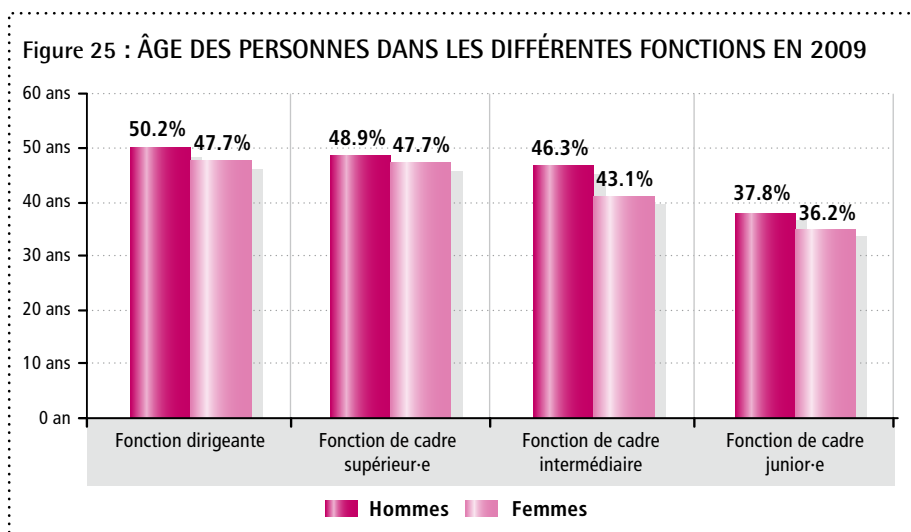
POSTE ACTUEL

TEMPS D'OCCUPATION

En moyenne, les répondant-e-s occupent leur fonction actuelle depuis 6.41 années (SD=6.27), les hommes (M=6.77, SD=6.56) depuis plus longtemps que les femmes (M=5.77, SD=5.68)⁵⁵. La majorité des répondant-e-s (57.5 %) occupent leur position depuis moins de 5 ans, le 25.7 % entre 5 et 10 ans et le 16.8 % depuis plus de 10 ans. Ces durées valent pour les femmes comme pour les hommes qui ont répondu au questionnaire.

ÂGE

Les femmes sont plus jeunes que les hommes dans toutes les fonctions comme le montre le graphique ci-dessous (figure 25).



PERCEPTION DE LA FONCTION

Nous avons demandé aux répondant-e-s comment elles et ils définissaient leur fonction, leur proposant quatre modalités : fonction dirigeante ; fonction de cadre supérieur-e ; fonction de cadre intermédiaire ; fonction de cadre junior.

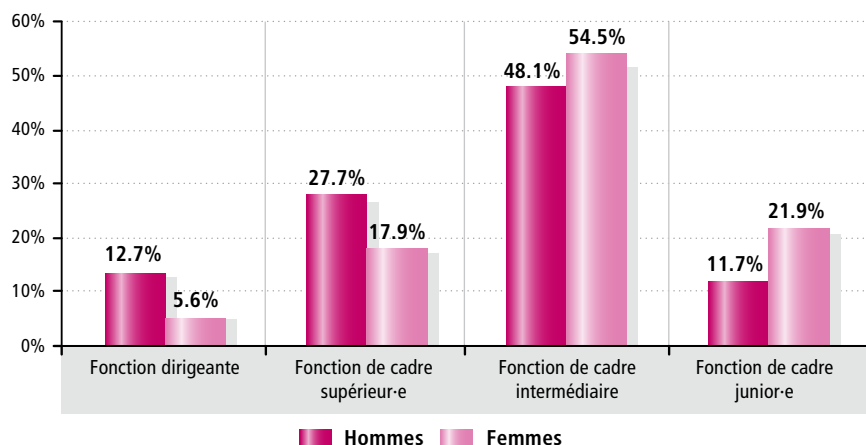
Des différences importantes existent de ce point de vue entre femmes et hommes, mais les deux sexes ont une perception de leur fonction qui correspond à leur classification dans DECFO-SYSREM⁵⁶, la très forte relation existant entre ces deux variables nous autorisant à considérer que leur évaluation correspond à leur statut réel.

Respectivement 12.7 % et 27.7 % des hommes disent occuper une fonction dirigeante ou une fonction de cadre supérieur, alors que cela n'est le cas que pour 5.6 % et 17.9 % des femmes. Par contre, les femmes sont plus nombreuses à se considérer comme cadres intermédiaires (54.5 %) ou cadres junior (21.9 %) que les hommes (respectivement 48.1 % et 11.7 %).

⁵⁵ $t(1048)=2.48, p=.05$

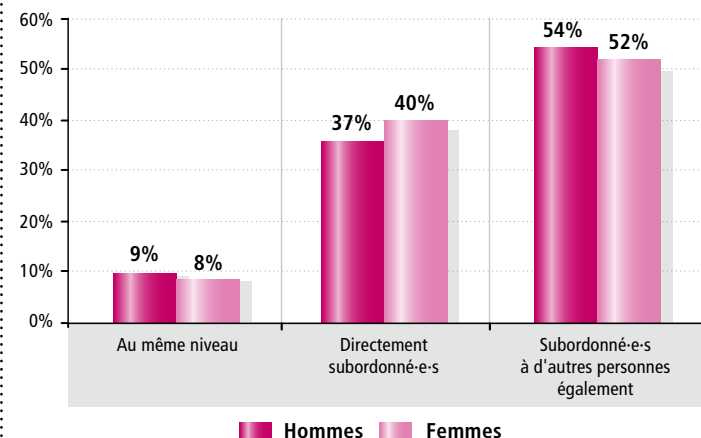
⁵⁶ Pour les femmes ($\chi^2(21,351)=192.88, p<.001$) et pour les hommes ($\chi^2(21,646)=246.98, p<.001$).

Figure 26 : PERCEPTION DE LEUR FONCTION PAR LES RÉPONDANT-E-S (en % par sexe)



Il faut relever que lorsqu'on demande aux répondant-e-s de se positionner par rapport à leur chef-fe de service, les femmes ne se différencient pas des hommes, ($\chi^2(2,1050)=1.76$, ns) (figure 26)⁵⁷. De manière globale, le 53.4% des répondant-e-s considère être subordonné-e-s à sa ou son chef-fe de service, ainsi qu'à d'autres personnes, le 38% se définit comme directement subordonné-e à sa ou son chef-fe de service et le 8.7% affirme se trouver au niveau de celui ou de celle-ci.

Figure 27 : POSITION HIÉRARCHIQUE PERÇUE (en % par sexe)



ÂGE ET FONCTION

Pour évaluer si l'âge des répondant-e-s joue un rôle quant à la fonction qu'elles et ils occupent, nous avons créé trois groupes d'âge : les personnes de moins de 35 ans, les personnes qui ont entre 36 et 50 ans et les personnes qui ont plus de 50 ans. Nous avons comparé les hommes et les femmes à l'intérieur de ces catégories.

⁵⁷ La question qui aborde la position hiérarchique perçue des répondant-e-s était : « Par rapport à votre chef-fe de service, quelle est votre situation hiérarchique ? ». Les répondant-e-s pouvaient indiquer qu'elles/ils sont chef-fe-s de service, se trouvent en dessus, sont au même niveau, lui sont directement subordonné-e-s ou qu'elles/ils lui sont subordonné-e-s, ainsi qu'à une ou plusieurs autres personnes. Douze participant-e-s ont répondu qu'ils/elles sont en dessus de leur chef-fe de service, ce qui ne pouvait pas correspondre à la réalité de l'ACV. Une analyse plus détaillée de la question a mis en évidence que les personnes qui ont indiqué être en dessus de leur chef-fe de service viennent du CHUV. Dans ce contexte, le terme « chef-fe de service » n'a pas la même signification que dans l'ACV. C'est pourquoi nous avons décidé de réunir les trois premières catégories de réponses pour créer la catégorie des individus occupant la position hiérarchique la plus élevée dans le « service ».

Les hommes et les femmes de moins de 35 ans et de plus de 50 ans ne se différencient pas quant à la perception de leur statut, ce qui n'est pas le cas des hommes et des femmes dont l'âge est compris entre 36 et 50 ans ($\chi^2(3,558)=20.34, p<.001$).

Les femmes sont proportionnellement plus nombreuses à occuper un poste de «cadre junior» que les hommes (F: 43% vs H: 38%) et moins nombreuses à occuper un poste de «cadre intermédiaire» (F: 48.4% vs H: 53.2).

Les proportions de femmes et d'hommes qui occupent une position de «cadre supérieur-e» ou une fonction «dirigeante» sont par contre comparables («cadre supérieur-e», F: 5.4% vs H: 6.3%; fonction «dirigeante», F: 3.2% vs H: 2.5%).

L'organisation des réponses laisse penser que les femmes entre 35 et 50 ans voient leurs compétences évaluées de façon différente de celles des hommes lorsqu'il s'agit des strates statutaires inférieures. Cela est d'autant plus surprenant que les femmes entre 30 et 60 ans bénéficient d'une formation initiale supérieure à celle des hommes.

TAUX D'ACTIVITÉ

? *Vous n'avez pas souhaité continuer à monter avec les enfants qui devenaient plus âgés, augmenter votre taux d'activité?*

♀ *Pas encore, j'ai envie de dire, pas encore, ma deuxième fille, elle a 12 ans et demi à peine, donc c'est encore pas facile... Heureusement, que j'ai encore le mercredi après-midi pour la véhiculer ou autre, parce qu'elle a pas mal d'activités... Non, pour l'instant... De temps en temps j'y pense, mais je pourrais difficilement faire beaucoup plus qu'un 10% de plus à l'heure actuelle... (Entretien 1)*

? *Et vous avez eu l'impression que d'avoir deux 50% en même temps, c'était quelque chose qui était valorisant pour une carrière? ou au contraire quelque chose susceptible de créer une pression plus importante?*

♀ *La pression au quotidien est plus importante parce que, dans ce cas 50 plus 50 ça ne fait pas 100. C'est clair que ça faisait plus, du 110, du 120. Avec à chaque fois des pertes de temps, parce qu'il fallait à chaque fois passer d'un poste à l'autre. Bon, j'avais les horaires les plus compacts possibles : deux jours, deux jours, et un jour coupé. Mais c'était quand même coûteux d'avoir deux mi-temps et pas un plein temps. Alors, ça c'est pour moi, mon vécu personnel. Est-ce que cela a gêné ma carrière? Je ne crois pas.*

Mais est-ce que vous avez pu valoriser le fait de pouvoir jongler avec plusieurs choses?

Je ne sais pas dans quelle mesure c'est une plus-value. Parce que chacun de ces postes inclut de jongler avec plein de choses à mi-temps. Donc, j'ai jonglé encore plus en combinant deux postes. (Entretien 4)

♀ *J'ai donc été engagée en hors classe 2, alors que les autres collègues étaient hors classe 3. Puis ils se sont rendu compte que ça ne jouait pas, et c'est pour ça que mon patron m'a de suite proposé du temps partiel payé à 100%, c'était pour corriger, il me disait qu'il était mal à l'aise vis-à-vis de moi. Je leur ferais un seul reproche, parce que j'avais la même chose [dans un autre secteur], c'est qu'ils ne se sont jamais battus. C'est trop compliqué pour eux de se battre pour revaloriser mon poste, mais ils m'ont proposé du temps. Coup de bol pour eux, c'est ce qui me convenait. Franchement, ça m'allait très bien. (Entretien 6)*

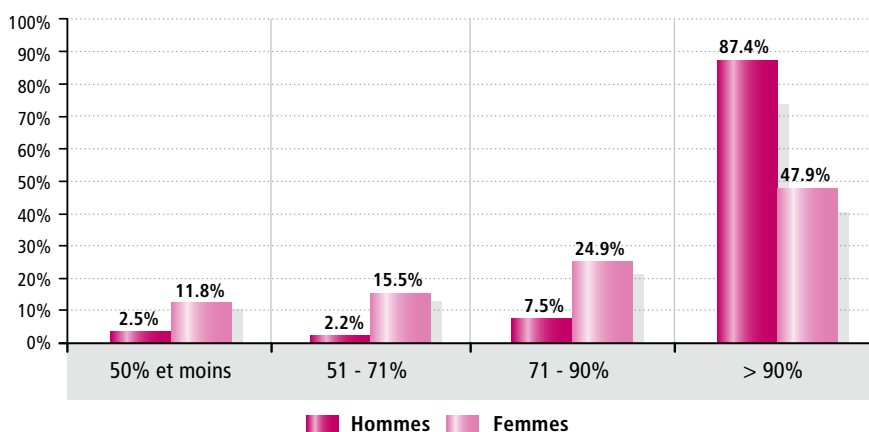
Une très forte proportion des femmes et la majorité écrasante des hommes travaillent à temps plein. Le taux d'activité est significativement lié au sexe ($\chi^2(3,1050)=197.42$, $p<.001$).

Comme le montre la **figure 28**, le travail à temps plein est la norme parmi la population masculine puisque 87.4% des hommes exercent leur activité professionnelle à plus de 90%.

En ce qui concerne les femmes, la situation est différente. Si près de la moitié d'entre elles travaillent entre 90% et 100%, près d'un quart est employé par l'administration cantonale entre 71 et 90%.

Les femmes travaillant à 70% et moins constituent plus du quart des effectifs féminins (respectivement 11.8% à mi-temps et moins et 15.5% entre 51% et 70%).

Figure 28 : TAUX D'ACTIVITÉ ET SEXE (en % par sexe)



Les différences entre femmes et hommes s'expliquent principalement par l'investissement familial. En effet, leur taux d'activité est significativement lié au nombre d'enfants dont elles s'occupent ($\chi^2(9,374)=67.87$, $p<.001$), alors que cette variable n'a aucun effet sur le taux d'activité des hommes ($\chi^2(9,676)=8.4$, ns).

Sur ce point, la comparaison avec les chiffres nationaux est intéressante. Elle montre que les pourcentages sont comparables aux moyennes nationales en ce qui concerne les hommes, même si le plein temps est légèrement plus développé chez les hommes cadres vaudois. Les hommes travaillant à 90% et plus constituent 90.1% de la population étudiée (87.1% en moyenne nationale). Ils sont aussi plus nombreux à exercer leur activité avec un taux d'activité compris entre 50 et 89%: 9.3% (7.7% en moyenne nationale). Parmi les hommes cadres vaudois, seuls 0.6% travaillent à moins de 50% (moyenne nationale: 5.2%).

La tendance à avoir un taux d'activité plus élevé que la moyenne nationale s'accroît en ce qui concerne les femmes: les femmes travaillant à 90% et plus constituent 57.5% de la population étudiée alors qu'elles ne sont que 42.8% en moyenne nationale. Les femmes cadres de l'administration sont aussi plus nombreuses à avoir un taux d'activité professionnelle compris entre 50 et 89% puisque 39.8% de la population féminine étudiée est dans cette situation alors que ce n'est le cas de 30.1% des femmes actives au niveau national.

La différence la plus nette est ici aussi dans le recours à un taux d'activité partiel bas puisque seules 2.7% des femmes cadres de l'administration vaudoise sont dans cette situation alors que plus d'un quart de la population active féminine se situe dans cette catégorie au niveau helvétique (27.1%)⁵⁸.

⁵⁸ Egalité entre femmes et hommes. Données, indicateurs. Travail à temps partiel. Taux d'occupation 2009. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/20/05/blank/key/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html> – site consulté en novembre 2009).

La comparaison avec les chiffres nationaux montre que la population des cadres de l'ACV travaille de manière générale à des taux d'activité plus élevés que la moyenne suisse. Ce constat accrédite le lien entre position de cadres et fort engagement temporel dans la profession. Il explique la frustration manifestée par certaines des femmes rencontrées tant en entretien individuel que collectif : contraintes de répondre aux impératifs de la vie familiale et professionnelle, elles favorisent des taux d'activité partiels élevés. Toutefois, elles ne peuvent être assez disponibles pour qu'on les prenne en compte et qu'on leur offre de véritables perspectives de carrière. Cela explique aussi que d'autres aient choisi de privilégier leurs engagements familiaux et se contentent d'une « carrière plate ».

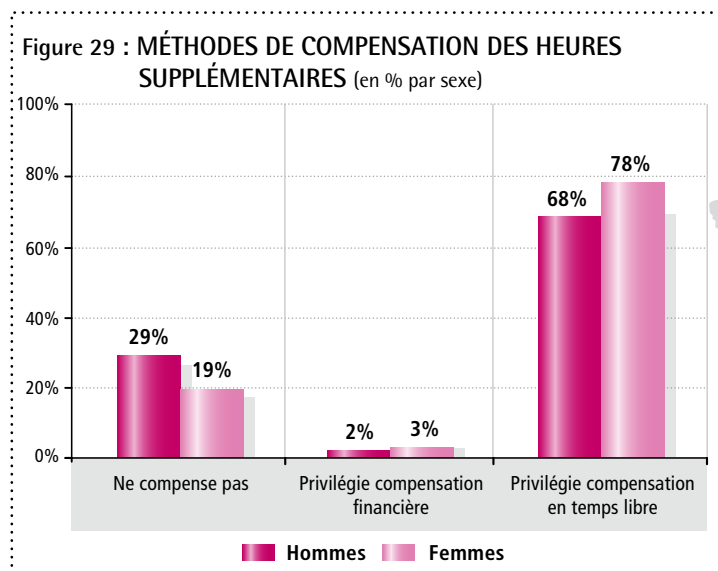
TAUX D'ACTIVITÉ ET SATISFACTION

La très grande majorité des répondant·e·s sont satisfait·e·s de leur taux d'engagement, les femmes (12.3 %) étant toutefois plus nombreuses que les hommes (5.3 %) à exprimer une insatisfaction ($\chi^2(1,1049)=16.21, p<.001$).

Parmi les 82 personnes désirant la modification de leur taux d'activité, aucune différence ne se manifeste entre les femmes et les hommes quant au type de souhait qu'elles et ils expriment. La majorité des répondant·e·s mécontent·e·s de leur taux d'engagement désirent le diminuer (F: 69.6 % N=46 vs H: 83.4 % N=36), les raisons invoquées étant principalement d'ordre professionnel. Par ailleurs, les femmes qui souhaiteraient voir leur taux d'activité augmenter sont proportionnellement plus nombreuses que les hommes ($\chi^2=13.7\%$) ; dans les deux cas, l'explication donnée est de nature professionnelle ⁵⁹.

HEURES SUPPLÉMENTAIRES

La majorité des femmes (90 %) et des hommes (94.1 %) effectue des heures supplémentaires. Cependant, les femmes sont significativement moins nombreuses que les hommes ($\chi^2(1,1046)=5.56, p<.05$) à dépasser leur taux officiel d'activité (cf. figure 29).



⁵⁹ Les effectifs des personnes qui désirent un changement sont trop petits pour que nous puissions faire des tests statistiques.

Elles sont également proportionnellement plus nombreuses (77.8%) que les hommes (68.2%) à avoir recours à des méthodes de compensation qui privilégient les congés, les hommes (29.4%) compensant moins souvent qu'elles leurs heures supplémentaires (19.2%) ($\chi^2(2,965)=11.91$, $p<.01$).

Cette différence peut provenir du nombre plus élevé d'hommes qui occupent des fonctions dirigeantes dans lesquelles aucun mode de compensation des heures supplémentaires n'est prévu. Il faut aussi relever que certaines femmes ont dit, lors des entretiens, qu'elles appréciaient avoir des heures supplémentaires, car cela leur permettait de s'adapter aux horaires de leurs enfants lors des congés scolaires ou plus ponctuellement de s'occuper d'eux en cas de maladie ⁶⁰.

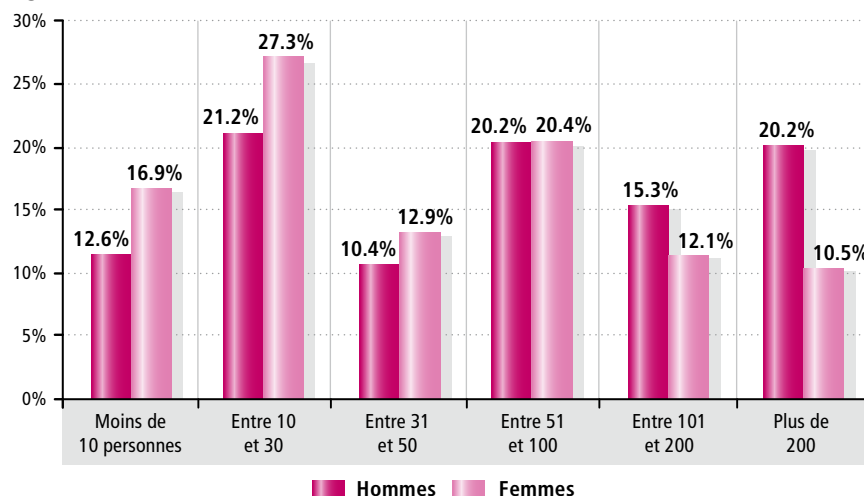
TYPE DE SERVICE

Comme le montre la **figure 30**, les femmes travaillent dans de plus petites équipes que les hommes ($\chi^2(5,1046)=23.61$, $p<.001$).

Elles sont ainsi proportionnellement les plus nombreuses dans les plus petits services (jusqu'à 50 personnes). Si leur proportion est similaire à celle des hommes dans les services comprenant entre 51 et 100 personnes (20.4%), leur place décroît dans les plus grands services. Ainsi, plus de 40% d'entre elles travaillent dans des services de moins de 31 personnes et seules 10.5% d'entre elles dans des services de plus de 200 personnes.

La situation des hommes est différente : ils se répartissent de manière à peu près égale (aux environs de 20%) dans les services qui incluent entre 10 et 30 personnes, dans ceux qui comprennent entre 51 et 100 personnes et dans ceux qui comptent plus de 200 personnes.

Figure 30 : SITUATION DU POSTE (en % par sexe)



⁶⁰ Le droit à des congés parentaux en cas de maladie d'enfants en bas âge (cinq jours par année) n'a jamais été évoqué.

Les femmes sont proportionnellement plus nombreuses (85.7%) que les hommes (72.6%) à affirmer qu'il y a des femmes cadres dans leur service, les hommes disant plus souvent travailler dans un service qui n'inclut pas de femmes cadres ($\chi^2(1,1035)=23.36$, $p<.001$). Parmi les répondant-e-s qui ont indiqué qu'il n'y avait pas de femme cadre dans leur service, la majorité (74.2%) regrette ce fait, et ceci indépendamment du sexe des participant-e-s.

MODE D'ENGAGEMENT AU POSTE OCCUPÉ

Le mode d'engagement le plus répandu est le fait d'avoir répondu à une offre d'emploi (43.3%), suivi d'une évaluation du travail du ou de la répondant-e qui a prélué à une promotion interne (13.3%).

Les autres possibilités d'engagement restent amplement minoritaires (en-dessous de 10%).

On ne constate aucune différence entre les femmes et les hommes, lorsque l'on demande aux répondant-e-s comment elles et ils ont été engagé-e-s au poste occupé au moment du passage du questionnaire. Ceci est vrai pour les trois modalités d'engagement que nous avons distinguées : postulations faites par les individus (en réponse à une offre ou spontanément), suggestions de postulations faites par des personnes travaillant dans le service ou promotions internes ($\chi^2(1,1050)< 1$).

Si les modes de promotion et d'engagement sont analogues pour les femmes et les hommes, on doit relever que les femmes cadres travaillent dans de plus petits services que les hommes et que l'on y rencontre plus de femmes en position de supérieures hiérarchiques que dans les grands services. Cette observation tend à faire penser que l'évaluation de l'adéquation entre les compétences et le poste diffère selon le sexe, les femmes se faisant offrir des postes de moindre responsabilité.

MOTIVATIONS À BRIGUER LE POSTE OCCUPÉ

♀ *L'aspect financier n'a jamais été pour moi la clef... J'ai toujours pensé que dans ma vie, ce que je voulais, c'était d'être intéressée par mon travail, et si possible être suffisamment payée pour vivre convenablement. Pas l'inverse... Je ne suis pas quelqu'un qui aspirait, ou qui aspire à se tuer au travail, à gagner des millions, en étant dix à quinze heures par jour, non. Ce n'est pas dans mes aspirations. Alors peut-être que l'aspect... Ayant quand même travaillé quelques années dans le privé, – j'ai fait trois ou quatre ans à la banque,... trois ans dans une banque... – j'ai vu ce que je voulais voir, et peut être que je me suis aussi rendue compte que cela ne me convenait pas forcément : il y avait plus l'aspect « m'as-tu vu »... (Entretien 1)*

♂ *Je dois quand même vous dire qu'à cet âge-là les réflexions de caisse de pension commencent à jouer un rôle et c'est bien ce qui est arrivé, heureusement. Alors, quand j'ai eu cette occasion d'aller au Canton, j'ai quand même fait deux, trois calculs, et là, tout à coup, on voit que la caisse de pension – quoi qu'en disent tous les collaborateurs – la caisse de pension de l'Etat de Vaud, elle est top. (Entretien 8)*

Les répondant-e-s ont sélectionné les raisons qui les ont poussé-e-s à briguer leur poste de travail actuel dans une liste incluant différents items⁶¹.

⁶¹ Ces items comprenaient les éléments suivants : le salaire, l'autonomie dans l'organisation du travail, la stimulation intellectuelle, l'intérêt du poste par rapport à d'autres ouvertures professionnelles, la volonté de faire une carrière, l'intérêt intrinsèque du poste, le sentiment que son travail et ses qualités sont reconnues et le défi professionnel qu'il offre.

La raison la plus fréquemment indiquée par les répondant·e·s a été «l'intérêt intrinsèque du poste» (48.9%), suivie par la «stimulation intellectuelle offerte par le cadre de travail» (46.6%). Les «défis professionnels offerts par le poste» et «l'autonomie dans l'organisation du travail» suivent de près (respectivement 39.3% et 35.5%).

Le sentiment que son travail et ses qualités sont «reconnues» (28.8%), l'intérêt du poste lié aux «ouvertures professionnelles» (27%), le salaire (11.6%) et la «volonté de faire carrière» (10.7%) ne représentent pas des motivations qui ont poussé un nombre élevé de répondant·e·s à postuler.

Des différences n'existent entre femmes et hommes qu'à propos du salaire ($\chi^2(1,1050)=10.95, p<01$) et du défi professionnel lié au poste ($\chi^2(1,1050)=11.86, p<.01$).

Les hommes (14.1%) sont proportionnellement plus nombreux que les femmes (7.2%) à sélectionner le salaire comme ayant été leur première motivation pour postuler pour leur poste^{62; 63}. Les hommes (43.2%) sont aussi proportionnellement plus nombreux que les femmes (32.4%) à considérer les défis professionnels comme leur première priorité.

Les femmes et les hommes de l'ACV confirment les observations faites à propos du choix des filières de formation ou d'autres environnements professionnels. Les femmes s'inscrivent dans une logique du goût dans leurs choix professionnels, tandis que les hommes affichent une logique de rentabilité. La perspective optimiste que pourrait susciter cette situation doit être tempérée par le constat que, ce faisant, les femmes réinvestissent moins bien leurs bonnes performances scolaires et leur haut niveau de formation.

POSITION MANAGÉRIALE

ÂGE ET RESPONSABILITÉ EN PERSONNEL

Une très nette relation existe entre les responsabilités en personnel et l'âge des personnes ($\chi^2(12,1044)=76.60, p<.001$).

Comme le montre la **figure 31**, 86.5% des personnes de moins de trente ans n'ont pas ou peu de subordonné·e·s. Ce n'est le cas que pour 75.4% des 30-39 ans et ces proportions diminuent pour les 40-49 ans (57.8%) et 50-59 ans (47.2%). Elles augmentent faiblement pour les 60 ans et plus. Cette augmentation peut être mise en lien avec le fait que la proportion d'universitaires est particulièrement faible dans ce groupe et que les personnes dont la formation est basique y sont surreprésentées (41.4%).

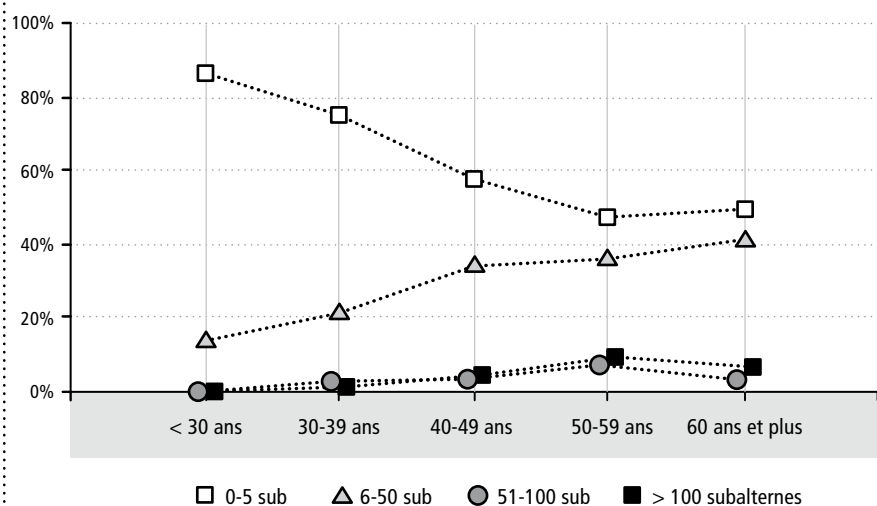
En ce qui concerne la gestion d'équipes de 6 à 10 personnes, on constate qu'elle augmente avec l'âge: si seul·e·s 13.5% des moins de 30 ans ont cette charge, la proportion passe à 21.0% pour les 30-39 ans, 33.8% pour les 40-49 ans, 35.7% pour les 50-59 ans et 49.2% pour les plus de 60 ans. La forme de ces deux courbes centrales du graphique suggère par ailleurs que l'ancienneté se traduit par une augmentation des responsabilités en personnel. L'expérience semble ainsi être un des traits qui favorise la promotion à des

⁶² Il faut noter qu'une très grande proportion de femmes (92.8%) et d'hommes (85.9%) n'ont pas sélectionné cet aspect comme première priorité.

⁶³ Les pourcentages indiqués entre parenthèses correspondent au pourcentage des personnes qui ont répondu à l'item, c'est-à-dire au pourcentage des personnes qui ont considéré que la proposition que nous leur soumettions avait eu une influence (positive ou négative) sur leurs motivations à postuler pour occuper leur poste.

rôles d'encadrement de personnel, tendance qui est aussi manifeste en ce qui concerne les grands services. On peut aussi remarquer que les courbes concernant la gestion de plus de 50 personnes montent et atteignent leur maximum pour les 50-59 ans.

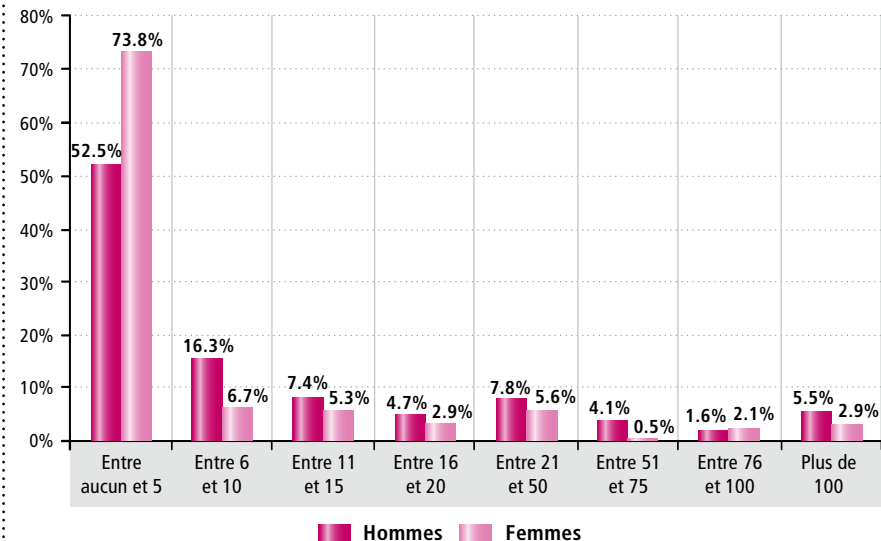
Figure 31 : RESPONSABILITÉ EN PERSONNEL ET ÂGE DES RÉPONDANT·E·S



SEXE ET RESPONSABILITÉ EN PERSONNEL

Les constats effectués ci-dessus nous ont poussé à contrôler que l'âge joue un rôle tout aussi essentiel pour les deux sexes et ceci d'autant plus que comme le montre la **figure 32**, les femmes ont significativement moins de subordonné·e·s que les hommes ($\chi^2(2,1050)=45.650$, $p<.001$).

Figure 32 : NOMBRE DE SUBORDONNÉ·E·S (en % par sexe)



Elles sont en effet proportionnellement plus nombreuses (73.8%) que les hommes (52.5%) à répondre avoir pas ou peu de subordonné·e·s (entre 0 et 5), les hommes étant dans presque tous les autres cas de figure (hormis dans la catégorie entre « 76 et 100 personnes ») plus nombreux à avoir des subordonné·e·s.

La différence la plus nette lorsqu'il s'agit de gestion d'équipes touche à la direction de petits groupes.

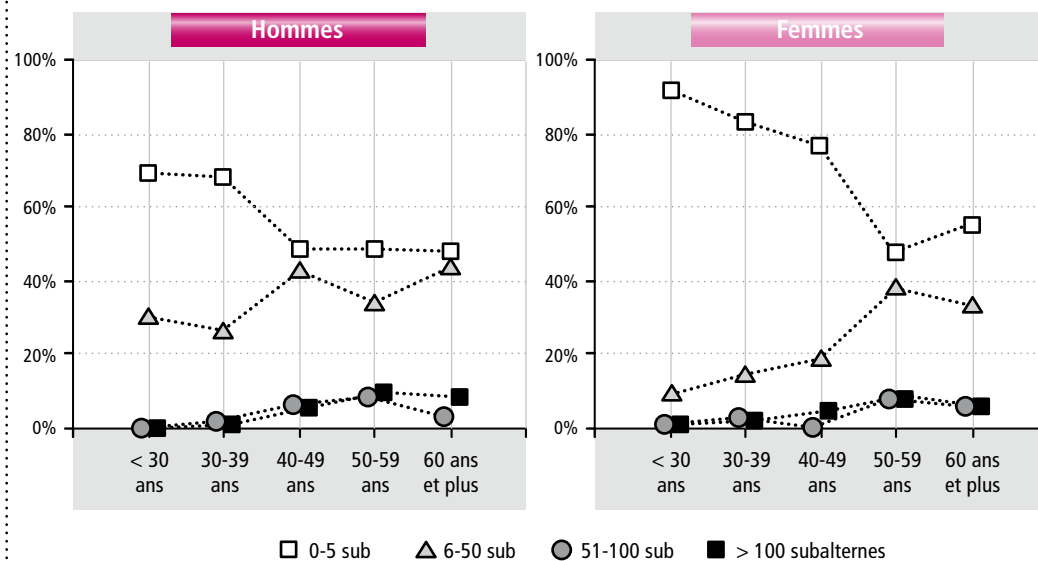
Ce trait laisse penser qu'à formation égale, les hommes se voient octroyer de plus grandes responsabilités de type managériales. Les formations de spécialistes et le statut d'expert·e qu'elles confèrent pourraient ainsi déboucher sur des carrières managériales pour les hommes, et ceci d'autant plus que leur service, en général plus grand, leur offre plus d'opportunités de promotion.

SEXE, ÂGE ET RESPONSABILITÉS MANAGÉRIALES

Nous avons contrôlé cette tendance et avons regardé si une relation existait entre le sexe et le nombre de subordonné·e·s en sélectionnant la seule population des universitaires de 35-50 ans. Une relation existe bel et bien, même si elle n'est que tendancielle ($(7,146)=13.99, p=.051$).

Le lien entre l'âge et la responsabilité en personnel est significatif pour chacun des sexes (F: ($\chi^2(12,372)=47.71, p<.001$); H: ($\chi^2(12,672)=38.95, p<.001$)). Les trajectoires professionnelles des femmes et des hommes sont cependant bien différentes, dès lors que l'on s'intéresse aux activités d'encadrement de personnel. Les courbes de la **figure 33** illustrent ces différences, montrant d'une manière globale que les femmes obtiennent des responsabilités d'encadrement de personnel plus tardivement que les hommes et qu'on préfère, le cas échéant, leur proposer la gestion de plus petites équipes.

Figure 33 : RESPONSABILITÉ EN PERSONNEL ET ÂGE (comparaison par sexe)



Les fortes pentes des courbes liées à la gestion de très petits groupes ou d'équipes de 6 à 10 personnes interviennent beaucoup plus tôt dans les trajectoires masculines. C'est à partir de 40 ans déjà, que les hommes obtiennent plus de responsabilités en la matière. Pour les femmes, c'est 10 ans plus tard, soit vers l'âge de 50 ans.

Autre différence importante ; le nombre de femmes de plus de 60 ans diminue dès lors que la gestion de grandes équipes est concernée. Chez les hommes, cette caractéristique ne concerne que les équipes de 51 à 100 personnes, l'augmentation du nombre d'hommes de plus de 60 ans à la tête des groupes de plus de 100 personnes suggérant par ailleurs que nombre d'entre eux ont été promus aux plus importantes charges d'encadrement en personnel en fin de carrière. La relation entre nombre de subordonné·e·s et statut est significative pour les deux sexes.

« RETARDS » DE CARRIÈRE

Il est difficile d'interpréter globalement ces différences mais on se doit d'examiner quelques-unes des hypothèses communément évoquées lorsqu'il s'agit du constat du « retard » de carrière chez les femmes⁶⁴. La notion de retard de carrière est complexe ; elle désigne usuellement le retard objectif pris par les femmes du fait d'arrêts notamment liés à la maternité mais elle peut aussi désigner le retard pris au fil de la carrière pour d'autres raisons, dont certaines peuvent être dues à des discriminations indirectes. La première acception est celle que Catherine Nave utilise à propos des femmes cadres du CNRS : « Ce phénomène – les femmes entament leur ascension professionnelle quand les enfants sont plus autonomes – explique, pour une part, et ce, depuis longtemps, le retard de carrière des femmes cadres par rapport à leurs collègues masculins. » (Nave, 2004 : 143). La seconde est par exemple usitée par Bernard Zarca à propos de la carrière des diplômé·e·s de l'Ecole normale supérieure. Il dit notamment que : « Les mathématiciennes accusent un retard de carrière par rapport à leurs collègues masculins. Elles ont obtenu un poste de rang B (pour celles qui le sont au moment de l'enquête) au même âge que les hommes (29,8 ans, contre 30,2 ans), les normaliennes l'obtenant même deux ans environ avant leurs homologues masculins (à 27,2 ans, contre 29,0 ans). Mais ensuite, leur avancement est plus lent » (Zarca, 2006 : 54).

RETARD DE CARRIÈRE

L'expression « retard de carrière » désigne le fait que les femmes ne progressent, en général, pas aussi vite que les hommes dans la hiérarchie professionnelle. Ce retard ascensionnel répond à une causalité complexe ; il trouve essentiellement deux types d'explication, non exclusifs l'un de l'autre.

D'une part, les femmes progressent moins vite, car elles sont principalement en charge de la conciliation entre l'activité professionnelle et la vie privée. Cela signifie qu'elles interrompent leur carrière pour cause de maternité, d'éducation des enfants de soins à la famille mais aussi de déménagement du fait de la mobilité professionnelle du partenaire. La moindre disponibilité des femmes se manifeste aussi par le temps partiel ou le renoncement à certaines activités ou responsabilités.

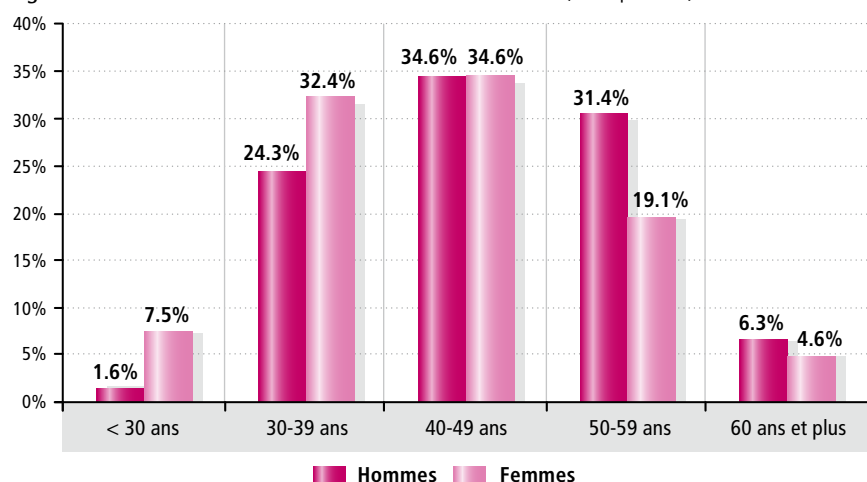
D'autre part, les femmes se voient moins souvent proposer une promotion, car elles font encore l'objet de nombreux préjugés quant à leur investissement au travail, présent ou futur. Elles sont supposées ne pas pouvoir répondre positivement, un jour ou l'autre, au modèle « anytime, anywhere », qui prévaut toujours dans de nombreuses entreprises, si ce n'est dans les faits, du moins dans les représentations. Elles ne sont donc pas comprises dans le vivier des futur·e·s dirigeant·e·s, sur lequel·le·s un employeur va tabler.

⁶⁴ F : ($\chi^2(21,351)=192.88, p<.001$) et H : ($\chi^2(21,646)=247.0, p<.001$).

La plus fréquemment citée évoque le retrait temporaire des femmes du marché du travail pour des raisons familiales et le manque d'expérience accumulée de ce fait. Les analyses que nous avons conduites signalent qu'effectivement 70.3 % des femmes de la population étudiée ont interrompu leurs activités professionnelles pour plus de 6 mois à au moins une occasion. Elles sont 17.4 % à dire attribuer cette ou ces interruptions à une ou plusieurs naissance(s). Nous ne constatons toutefois aucun lien significatif entre interruption de carrière et responsabilité en personnel.

Au vu des résultats évoqués ci-dessus, nous nous sommes demandées si cette situation pouvait être attribuée à une entrée en moyenne plus tardive des femmes sur le marché du travail, notamment du fait d'une formation tertiaire plus longue. Les analyses que nous avons effectuées (cf. figure 34) sur l'âge auquel les personnes ont été nommées à leur poste actuel infirment cette hypothèse : en effet, les femmes ont significativement⁶⁵ été engagées plus jeunes que les hommes au poste qu'elles occupaient au moment du passage du questionnaire : 7.5 % d'entre elles avaient moins de 30 ans (H : 1.6 %) ; 32.4 % entre 30 et 39 ans (H : 24.30 %) ; 34.6 % pour les femmes et pour les hommes entre 40 et 49 ans ; 19.1 % entre 50 et 59 ans (H : 31.4 %) et 4.6 % après 60 ans (H : 6.3 %).

Figure 34 : ÂGE D'ENGAGEMENT AU POSTE ACTUEL (en % par sexe)



L'argument du retard à l'entrée dans la vie professionnelle ne peut donc être invoqué. Celui qui prendrait appui sur des promotions internes précoces pour les hommes n'est pas plus valide, les femmes étant au contraire plus nombreuses à avoir été promues précocement parmi celles qui ont obtenu leur poste par ce mode d'engagement : 4.1 % pour les moins de 30 ans (H : 1.2 %), 32,5 % pour les 30-39 ans (H : 17.8 %) ; 31.7 % pour les 40-49 ans (H : 36.8 %) ; 26.8 % pour les 50-59 ans (H : 34.7 %) et 4.9 % pour les plus de 60 ans (H : 9.5 %). Ainsi, les femmes ont bénéficié plus fréquemment que les hommes de promotions internes précoces mais elles sont proportionnellement moins nombreuses à avoir bénéficié de ce mode d'engagement : 35.5 % des femmes contre 39.0 % des hommes.

On peut par ailleurs relever que c'est parmi les moins de 30 ans et les plus de 50 ans que les différences sont les plus importantes (moins de 30 ans : %F-%H engagé-e-s par promotion interne=10.8 % ; plus de 50 ans : %F-%H engagé-e-s par promotion interne=21.5 %).

⁶⁵ F : ($\chi^2(8,346)=20.41, p=.009$) ; H : ($\chi^2(8,621)=23.82, p=.002$)

L'âge explique avant tout les responsabilités d'encadrement en personnel et ceci pour les deux sexes, mais la maturité et/ou l'expérience et/ou l'évaluation des compétences managériales sont évaluées différemment selon les sexes :

- Les femmes de 35 à 50 ans sont proportionnellement plus nombreuses que les hommes à n'avoir qu'un statut de cadre junior ;
- Les femmes sont plus fréquemment cadres dans de petits services et ceux-ci offrent de par leur taille moins de possibilités de promotions internes ;
- A formation égale, elles ont moins de subordonné-e-s que les hommes ;
- Leur progression professionnelle est plus lente que celle des hommes lorsqu'il s'agit de positions managériales.

Ces éléments semblent marquer les carrières tout au long de leur déroulement et l'association entre responsabilité/direction de personnel et masculinité est manifeste lorsqu'on examine les trajectoires des personnes.

POSITION MANAGÉRIALE ET TAUX D'ACTIVITÉ

♂ Vous voyez ce que ça représente, restituer en heures supplémentaires 16 semaines à plein temps de cours de formation ? Et si en plus la personne est à mi-temps, il faudrait lui en payer 16 [semaines]... Avec les ressources monstrueuses que nous accorde l'Etat de Vaud si je suis la commission R.H. - je vais naturellement privilégier la voie bon marché. Mais ça, c'est la voie budgétaire, ce n'est pas la voie bon marché, ça. C'est la voie budgétaire. Je n'ai qu'un poste d'officier. Enfin, je n'ai qu'un budget « formation officier », je n'en n'ai pas deux. [...] Ma fonction, le poste, n'est pas conciliable à temps partiel [d'accord] et il en va ainsi des 36 postes de cadres intermédiaires et en-dessus. Ça veut dire que ça limite déjà le choix. Parce qu'un certain nombre d'inspectrices travaillent à temps partiel. Celles qui ont des enfants nous ont quittés à cause, notamment, d'une orientation plus de vie familiale. Pour trouver un job plus compatible avec l'éducation d'enfants, par exemple. Et, en fait, on a un trou. (Entretien 3)

? Le taux d'activité, est-ce que vous avez l'impression qu'il intervient dans les promotions ou pas du tout ?

♀ [Dans le service] ça dépend de la direction. Une collègue est passée responsable d'unité (RU) à peu près au moment où elle rentrait de congé maternité. En même temps, elle est passée de 100 % à 80 %. Ça a été accepté. Je sais que [dans un autre service du département], un/une RU doit être à 100 %, point barre. Et ce n'est pas négocié. Donc, ça dépend. Il n'y a manifestement pas de ligne pour tout le service. (Entretien 4)

? Mais, ça veut dire que, si vous aviez vous un homme qui dit « J'aimerais devenir cadre et travailler à 60 % » vous l'engageriez aussi volontiers qu'une femme ?

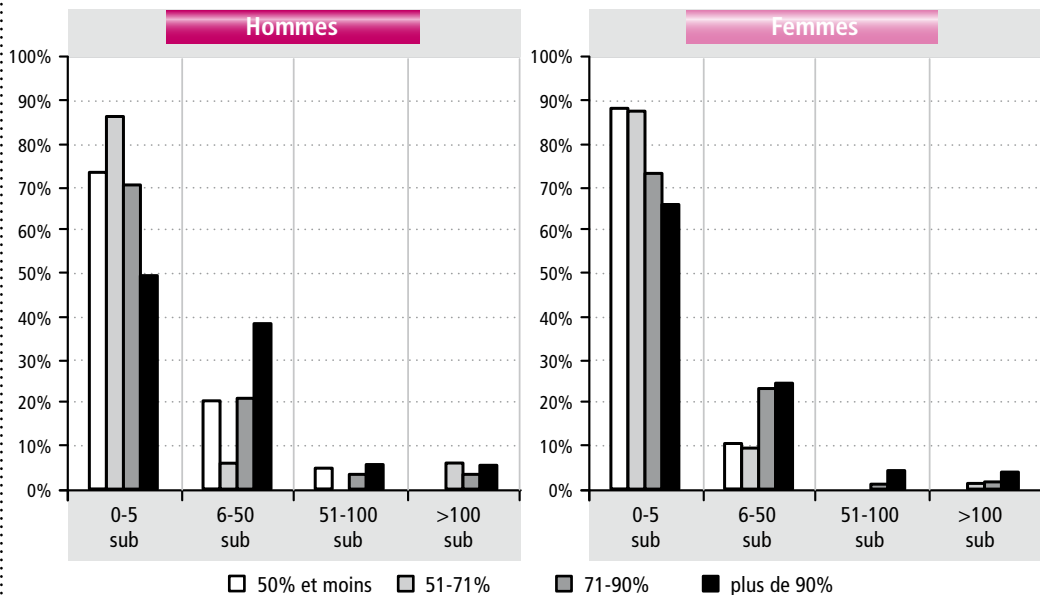
♂ Non.

Pour le même poste à 60 % ?

Non. Alors là on est - en tout cas où je suis maintenant et aussi au niveau bancaire ou que ce soit assurance, ou bien caisse maladie - ce n'est plus une question d'homme-femme : cadre à 60 %, moi, je n'accepte pas. Parce qu'il n'y a pas la disponibilité de la personne et il n'y a pas de remplacement. Peut-être dans un laboratoire de recherche, sur les maladies de la vigne à Changins. Vous avez un chef de laboratoire qui est cadre à 60 %, ça va peut être très bien. Parce que la recherche sur le mildiou de la vigne, elle s'étalera, je ne sais pas, sur 6 ou 9 mois. Mais dans l'entreprise de service qui doit être là pour le client et répondre au client, vous devez assurer. (Entretien 8)

Nous avons vérifié si le taux d'activité était à prendre en compte comme étant en lien avec le nombre de subordonné·e·s dont les personnes disent avoir la responsabilité. La relation est significative pour les deux sexes (F : $\chi^2(9,374)=21.51$, $p=.011$) et H : $\chi^2(9,676)=20.77$, $p=.014$). Nous avons pondéré notre population par sexe de façon à comparer des échantillons similaires.

Figure 35 : RESPONSABILITÉ EN PERSONNEL ET TAUX D'ACTIVITÉ (en % par sexe pondéré)



Le graphique ci-dessus (figure 35) rend compte des résultats de cette opération ; il montre que moins de 50% des hommes à temps plein ont peu ou pas de responsabilité(s) en personnel, alors que c'est le cas pour plus de 60% des femmes travaillant à temps plein.

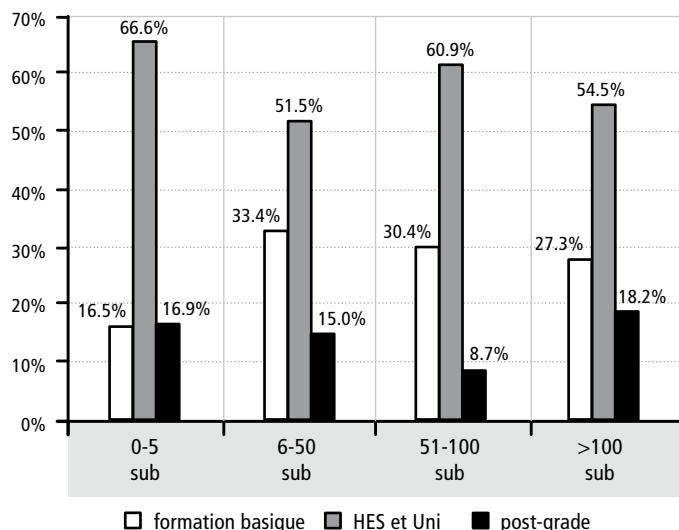
Il suggère aussi qu'une plus grande tolérance existe pour les femmes qui travaillent entre 71 % et 90 % que pour les hommes aux mêmes taux d'activité, ces derniers devant être ou étant proportionnellement plus souvent à temps plein, s'ils veulent diriger un groupe de 6 à 50 subordonné·e·s.

RESPONSABILITÉ EN PERSONNEL ET FORMATION

La formation entretient un lien significatif avec le nombre de personnes que l'on dirige pour les hommes ($\chi^2(6,633)=18.27$, $p=.004$). Ce n'est cependant pas le cas pour les femmes ($\chi^2(6,324)=6.16$, ns).

La figure 36 montre que la plupart des personnes qui n'ont pas ou peu de subordonné·e·s ont une formation universitaire ou un diplôme délivré par les HES, ce qui peut paraître surprenant à première vue. On peut toutefois comprendre cette situation en prenant en compte l'influence conjointe des divers éléments déjà évoqués, soit la préférence donnée aux hommes pour les responsabilités en personnel et la meilleure formation des femmes.

Figure 36 : RESPONSABILITÉ EN PERSONNEL ET ET FORMATION



On constate clairement l'existence d'une double filière professionnelle parmi les cadres : une filière liée au management et principalement masculine et une filière, surtout féminine, qui regroupe les personnes ayant acquis des compétences expertes durant leur formation initiale. Ces deux filières n'offrent toutefois pas les mêmes perspectives en termes de développement de carrière.

PERCEPTION DES TRAJECTOIRES

PROBABILITÉ D'AVANCEMENT

Les répondant·e·s ont évalué leurs probabilités d'avancement dans différents domaines sur une échelle allant de -3 (pas du tout probable) à +3 (tout à fait probable). Les personnes étaient invitées à répondre à différents items, n'ayant pas à choisir entre eux.

Les réponses -3, -2 et -1 (pas probable) ont été contrastées par rapport aux réponses 1, 2 et 3 (probable), une seule réponse devant être apportée pour chacun des items.

Le 46.5% des répondant·e·s a évalué comme probable la possibilité d'avancement dans son service, le 49.9% a estimé avoir de telles possibilités dans un autre service ou département de l'ACV, le 52.5% dans une autre administration publique, le 60.3% dans une entreprise privée et, pour finir, le 46.1% des répondant·e·s a estimé avoir des possibilités d'avancement en tant qu'indépendant·e.

Les analyses n'ont mis en évidence aucune différence significative en relation avec le sexe pour ce qui touche aux avancements dans son propre service ou en tant qu'indépendant·e.

Par contre, les femmes et les hommes se différencient de manière significative en ce qui concerne les possibilités d'avancement dans un autre service ou département de l'ACV ($\chi^2(1,995)=16.64$, $p<.001$), dans une autre administration publique ($\chi^2(1,949)=15.70$, $p<.001$) et dans une entreprise privée ($\chi^2(1,985)=5.59$, $p<.05$). Les femmes sont proportionnellement plus nombreuses (dans l'ordre: 58.8%, 61.4% et 65.3%) que les hommes (dans le même ordre: 45%, 47.9% et 57.6%) à considérer comme probable d'avoir des possibilités d'avancement dans ces environnements professionnels.

Il peut être intéressant de noter que ce plus grand optimisme féminin porte sur un environnement professionnel qui n'est pas le leur.

ÉVÉNEMENTS PROFESSIONNELS DÉTERMINANTS

.....

Comme pour ce qui touchait la vie privée, les participant·e·s ont été invité·e·s à indiquer à propos de divers événements figurant sur une liste, si ceux-ci avaient représenté un obstacle à leur carrière, un élément favorisant leur carrière ou un élément de bifurcation.

Elles et ils pouvaient également indiquer que l'événement en question ne s'appliquait pas à leur parcours. Les événements évalués étaient clairement en lien avec l'environnement purement professionnel et ils incluaient un ou des:

- a) Changement(s) de structure du département dans lequel les personnes travaillent
- b) Départ(s) du ou de la supérieur·e hiérarchique
- c) Désaccord(s) et/ou conflit(s) dans l'environnement professionnel proche
- d) Remarque(s), encouragement(s) ou critique(s) faite(s) par les pair·e·s
- e) Remarque(s), encouragement(s) ou critique(s) faites par les subordonné·e·s
- f) Remarque(s), encouragement(s) ou critique(s) faite(s) par le ou la supérieur·e hiérarchique
- g) Rencontres faites lors d'un programme de relève de cadre
- h) Rencontre(s) faite(s) lors d'un programme de formation continue
- i) Rencontre(s) fortuite(s) dans l'ACV
- j) Engagement(s) à temps partiel.

La **figure 37** rend compte des réponses de l'ensemble de la population et signale les types d'événements professionnels qui ont marqué les carrières des répondant·e·s.

Il est intéressant de constater que ce sont les **remarques** faites par les supérieur·e·s hiérarchiques et les pair·e·s qui sont perçues par la majorité des personnes comme ayant eu un effet direct sur la carrière, les remarques des subordonné·e·s n'intervenant qu'en cinquième position.

Les remarques faites **par les supérieur·e·s hiérarchiques** sont considérées comme des éléments ayant surtout facilité la carrière (23.7% des personnes ayant vécu cette situation disent l'avoir perçue comme une facilitation importante et 55.7% comme une facilitation).

Les remarques **des pair·e·s et des subordonné·e·s** vont dans le même sens mais ont un impact moins grand: 16.8% parlent de facilitation importante et 68.5% de facilitation à propos des pair·e·s, ces pourcentages s'établissant respectivement à 14.1% et 72.6% à propos des subordonné·e·s.

Pour les personnes qui disent avoir effectivement bifurqué suite à des remarques, le positionnement des pair·e·s a été tout aussi important que celui des supérieur·e·s.

Le regard porté sur le travail semble donc avoir un effet important sur la manière dont les personnes comprennent le déroulement de leur trajectoire professionnelle, en particulier lorsqu'il émane de supérieur·e·s.

Figure 37 : ÉVÉNEMENTS INTERVENANTS SUR LE DÉROULEMENT DE LA CARRIÈRE

	% des personnes disant que leur carrière a été marquée par cet événement	% des personnes disant que cet événement ne «s'applique pas» à leur carrière
Rencontres faites lors d'un programme de relève de cadres	12.3%	84.9%
Rencontres fortuites dans l'ACV	14.3%	83.4%
Rencontres faites lors d'un programme de formation continue	17.2%	80.4%
Engagements à temps partiel	17.7%	79.8%
Désaccords et/ou conflits dans votre environnement professionnel proche	27.4%	71.2%
Remarques (encouragements ou critiques) faites par vos subordonné·e·s	34.5%	63.8%
Changements de la structure du département dans lequel vous travaillez	37.9%	61.1%
Départs de votre supérieur·e hiérarchique	38.9%	59.9%
Remarques (encouragements ou critiques) faites par vos pair·e·s	52.9%	46.2%
Remarques (encouragements ou critiques) faites par votre supérieur·e hiérarchique	66.0%	33.4%

On peut relever que près de 4 personnes sur 10 signalent que **des événements sur lesquels elles n'avaient aucune prise** (changement(s) de structure et départ du ou de la supérieur·e hiérarchique) ont infléchi d'une façon ou d'une autre le déroulement de leur carrière professionnelle.

Le départ du ou de la supérieur·e hiérarchique est surtout décrit comme une facilitation (33.7% et facilitation importante 25.4%), 20% d'entre elles disant que ce départ les a fait bifurquer.

Les **changements de structure** du département ont encore plus nettement poussé les personnes à modifier la trajectoire de leur carrière puisque près d'une personne sur quatre (23.5% des répondant·e·s) ayant vécu cet événement dit avoir bifurqué de ce fait, 30.1% des personnes considérant ces changements comme une facilitation et 16.6% comme une facilitation importante.

Les **désaccords et conflits** dans l'environnement professionnel proche interviennent en sixième position. Il nous semble que le nombre de personnes qui y font référence est d'autant plus important que la plupart de celles et ceux qui ont répondu à cet item disent en avoir souffert (88% des réponses valides font état d'obstacles ou de bifurcations - 32.9%).

Les **rencontres**, qu'elles soient fortuites ou non, ont presque toujours été perçues comme des éléments facilitant la carrière, plus de 80% des personnes décrivant ainsi les rencontres qui ont eu lieu fortuitement ou à l'occasion d'une formation continue.

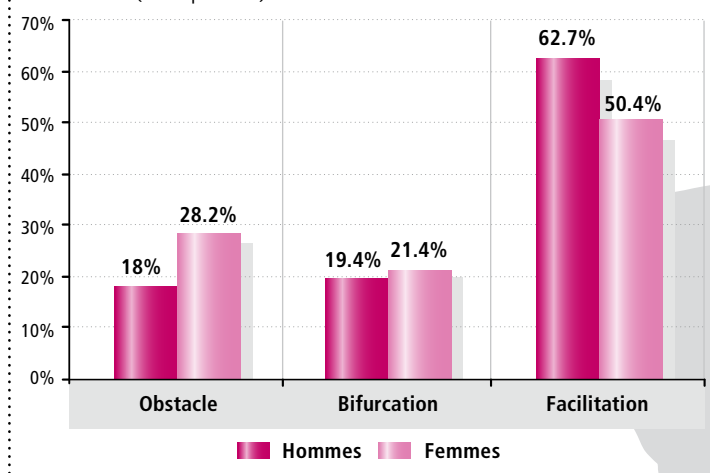
Ce sentiment est moins net en ce qui concerne les liens établis dans « les programmes de relèvement de cadre », plus de 10% (11.1%) des personnes signalant que de telles rencontres ont constitué des obstacles et 16.7% disant qu'elles ont été à la source d'une bifurcation de leur trajectoire, ces divers éléments suggérant que le terme bifurcation soit compris comme une réorientation répondant à des incitations extérieures.

Les femmes et les hommes sont divisés sur les conséquences que le **départ de leur supérieur-e hiérarchique** a pu avoir sur leur carrière ($\chi^2(2,401)=6.42, p<.05$), davantage perçu comme un obstacle par les femmes (28.2%) que par les hommes (18%). Ces derniers considèrent au contraire cet événement comme plus favorable à leur carrière (F: 50.4% et H: 62.7%), les entretiens montrant même qu'il a été décrit comme une opportunité permettant une promotion.

Les **remarques** des collègues ont également un effet différent selon le sexe de la personne, bien que de manière tendancielle seulement ($\chi^2(2,545)=5.57, p=.065$).

Nos analyses constatent que les remarques des pair-e-s (encouragements ou critiques) sont plus nettement considérées comme un obstacle ou la source d'une bifurcation de carrière par les hommes (respectivement 7.8% et 9.2%) que par les femmes (respectivement 3.5% et 6.5%).

Figure 38 : DÉPART DE LA OU DU SUPÉRIEUR-E HIÉRARCHIQUE
(en % par sexe)



Les hommes (12%) sont aussi plus nombreux que les femmes (6.5%) à relever que les remarques des subordonné-e-s ont représenté un obstacle, pour leur carrière ($\chi^2(2,354)=9.22, p<.01$). Les femmes considèrent même plus souvent que leurs collègues masculins, que les remarques de leurs collaboratrices ou collaborateurs ont favorisé leur carrière (F: 94.2% et H: 82.8%).

Pour conclure cette partie, il nous a semblé intéressant de procéder à des analyses complémentaires pour cibler les événements professionnels qui peuvent être à la source de réorientations de carrière différentes selon le sexe, ce choix indiquant que l'événement cité a eu une force structurante sur la trajectoire professionnelle.

Nous avons distingué pour cela deux groupes selon que les personnes ont répondu avoir bifurqué, ou n'avoir que ressenti des conséquences (positives comme négatives) à un des événements proposés.

La seule différence significative entre femmes et hommes que nous avons pu mettre à jour concerne les remarques de la ou du supérieur-e hiérarchique ($\chi^2(1,679)=4.15, p<.05$). Les hommes ont été plus nombreux (9.6%) que les femmes (5.2%) à modifier leur cursus de ce fait.

En ce qui concerne les personnes restant en poste, et ceci que l'événement cité ait eu un effet favorable ou néfaste, nous avons procédé à une analyse factorielle en composantes principales exploratoires.

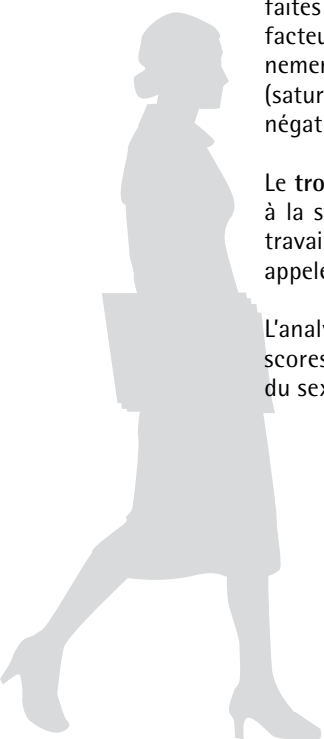
L'analyse a mis en évidence **3 facteurs** qui ont une valeur propre supérieure à 1 (34.14% de la variance).

Après rotation varimax, sur le premier facteur (14.84% de la variance) les items «rencontre faite lors d'un programme de relève de cadre», «rencontre faite lors d'un programme de formation continue» et «rencontre fortuite à l'ACV» présentent un degré de saturation $>.35$. Nous avons appelé ce **premier facteur «rencontres»**.

Le **deuxième facteur** (9.74% de la variance) est constitué des items «remarques faites par la ou le supérieur-e hiérarchique», «remarques faites par les subordonné-e-s», «remarques faites par des pair-e-s» qui ont tous un degré de saturation $>.50$. Nous avons appelé ce facteur **«remarques»**. La présence de l'item «désaccord et/ou conflit dans l'environnement professionnel» qui présente son plus haut degré de saturation dans ce facteur (saturation=.23) nous donne à penser que les remarques dont il est question sont plutôt négatives.

Le **troisième facteur**, qui explique 9.56% de la variance, regroupe les items qui tiennent à la structure («changement de la structure du département» dans lequel la personne travaille, «départ de la ou du supérieur-e hiérarchique» – saturations $>.58$). Nous avons appelé ce facteur **«structure»**.

L'analyse de variance multivariée (MANOVA), que nous avons ensuite effectuée sur les scores factoriels, met en évidence des différences entre les répondant-e-s en fonction du sexe.



Les femmes et les hommes se distinguent sur le deuxième facteur – les **remarques** ($F(1, 1049)=4.61, p<.05$) – et sur le troisième – la **structure** ($F(1, 1049)=4.22, p<.05$). Le facteur des remarques est moins important pour les hommes ($M=-.035, SD=.027$) que pour les femmes ($M=.063, SD=.037$). Le facteur de la structure est au contraire plus important pour les hommes ($M=.035, SD=.028$) que pour les femmes ($M=-.061, SD=.037$).

De manière surprenante au vu des propos recueillis lors des entretiens, l'item « engagement à temps partiel » a très peu de poids dans l'analyse factorielle que nous avons réalisée : il n'atteint nulle part une saturation supérieure à .20, et ne présente qu'un degré de saturation de .16 sur le facteur « structure ».

Les hommes restant en poste sont moins sensibles aux remarques qui leur sont faites par leurs collègues ou leurs subordonné·e·s, et sont plus réactifs aux remarques effectuées par un·e supérieur·e hiérarchique.

Les changements de structure influent plus sur le déroulement des trajectoires des hommes que des femmes et constituent des facilitations plus importantes.

Le travail à temps partiel n'est a priori pas perçu comme un élément intervenant dans le dessin des trajectoires professionnelles par les répondant·e·s qui approchent probablement cette modalité du travail salarié comme un élément contextuel donné et de ce fait peu susceptible de transformer la carrière.

ÉVALUATION DU COMPORTEMENT PROFESSIONNEL

Nous avons abordé la question de l'évaluation du comportement dans l'environnement professionnel de différents points de vue, investiguant tout d'abord le regard que les personnes posaient sur leur propre comportement et analysant ensuite les incidences des représentations sociales sur les perceptions des répondant·e·s.

REGARD SUR SOI

♂ *Je me suis toujours dit que je n'aime pas rester à ne rien faire. Depuis tout jeune, si je pouvais faire quelque chose, c'était le commandement. Pas tout au début, mais depuis l'âge de 16, 17 ans, je ne suis jamais resté en arrière. Je ne me suis jamais mis en avant. Mais, dès qu'il y a une opportunité, OK. (Entretien 5)*

♂ *Sortir la tête des épaules, s'enlever les complexes liés au genre, et y aller. Parce que si vraiment il y a compétence, il y a de la place. C'est ça qu'il faut dire aux femmes. A compétences égales, j'engage une femme, très volontiers. (Entretien 10)*

♀ *En tout cas, montrer les dents comme les hommes. Je pense que les femmes sont beaucoup plus résignées, ça je suis sûre. Je parle personnellement, je sais que je ne changerais jamais de comportement, parce que ce n'est pas dans ma personnalité. Mais je vois que les hommes, ils utilisent les réseaux de connaissances. Ça, ça m'impressionne. Et je le vois encore plus maintenant, parce que je suis assez proche de la Direction et quand je vois comment les gens manipulent les entretiens, comment ils se mettent en avant vis-à-vis des autres et tout : ça me sidère. Et ça, c'est le jeu des hommes. Alors, il y a des femmes qui arrivent à le faire. En tout cas pas moi (rire). (Entretien 7)*



Je suis arrivée avec beaucoup de naïveté. Moi, je pensais qu'à partir du moment où j'avais une bonne formation, j'étais l'égale. Qu'il y avait certains préjugés, mais qu'ils allaient tomber, parce qu'ils allaient voir qu'on était compétentes. Et puis que si on était intéressées par ce qu'on fait et qu'on investissait du temps. Et ben, on aurait un peu les mêmes chances [...]. Il est beau tout le monde, il est gentil, il suffit d'être l'élève méritant à quelque part, et le reste suit. Et ça, c'est une naïveté incroyable. Alors, il y a certainement des hommes qui l'ont aussi, cette naïveté. Je pense que tous les bons élèves doivent l'avoir. (Entretien 9)

Nous avons repris et adapté une échelle d'auto-efficacité de Bandura (Bussey et Bandura, 1999). Les participant·e·s ont été invité·e·s à juger à quel degré les affirmations suivantes s'appliquent à leur comportement dans leur environnement professionnel⁶⁶ :

- a) « J'arrive toujours à résoudre des problèmes difficiles si j'insiste. » (95.1 %⁶⁷)
- b) « Si une personne me fait obstacle, je trouve toujours un moyen pour obtenir ce que je veux. » (75.5%)
- c) « Il est facile pour moi de conserver mes intentions et d'accomplir mes objectifs. » (86.6%)
- d) « Grâce à mes compétences, je sais maîtriser des situations inattendues. » (98.4%)
- e) « Je suis sûr·e de maîtriser des événements imprévus de façon efficace. » (93.5%)
- f) « J'arrive à trouver une solution pour toutes sortes de problèmes, si je fais l'effort nécessaire. » (96.2%)
- g) « Si je suis confronté·e à des difficultés, je reste calme parce que je peux me reposer sur ma maîtrise des problèmes. » (93.9%)
- h) « Face à un problème, j'ai normalement plusieurs idées pour le résoudre. » (95.8%)
- i) « Si je suis coincé·e, je sais toujours quoi faire. » (89.4%)
- j) « Quoi qu'il arrive, je sais en général m'en sortir. » (97.3%)

Nous avons comparé les répondant·e·s qui ont noté -3, -2 ou -1 aux répondant·e·s qui ont noté 1, 2, ou 3 et nous avons effectué une analyse en composantes principales exploratoires.

Comme pour l'analyse factorielle que nous avons décrite plus haut, l'objectif de ce type d'analyse est de passer d'un grand nombre d'items ou d'énoncés à un nombre plus restreint, en regroupant ensemble les items qui mesurent une même dimension. Le résultat est constitué par un certain nombre de facteurs représentant chacun une dimension d'une variable plus générale.

Les résultats ont mis en évidence **deux facteurs** avec une valeur propre supérieure à 1 après avoir appliqué une rotation varimax à nos données. Ces deux facteurs expliquent 41.69% de la variance des réponses.

Sur le **premier facteur** ainsi obtenu (qui résume 24.04% de la variabilité des réponses des participant·e·s), les items : « Je suis sûr·e de maîtriser des événements imprévus de façon efficace » ; « Grâce à mes compétences, je sais maîtriser des situations inattendues » ; « Quoi qu'il arrive, je sais en général m'en sortir » ; « Face à un problème, j'ai normalement plusieurs idées pour le résoudre » ; « Si je suis coincé·e, je sais toujours quoi faire » ; « Si je suis confronté·e à des difficultés, je reste calme parce que je peux me reposer sur ma maîtrise des problèmes » atteignent des taux de saturation >.58. Nous avons appelé ce facteur « **maîtrise des situations problématiques** ».

Le **deuxième facteur** (qui explique 17.65% de la variance) est composé par les items : « Si une personne me fait obstacle, je trouve toujours un moyen pour obtenir ce que je veux » ; « J'arrive toujours à résoudre des problèmes difficiles si j'insiste » ; « Il est facile pour moi de conserver mes intentions et d'accomplir mes objectifs » ; « J'arrive à trouver une solution pour toutes sortes de problèmes, si je fais l'effort nécessaire », qui atteignent des taux de saturation >.44. Nous avons appelé ce facteur « **volonté** ».

⁶⁶ Les participant·e·s étaient invité·e·s à répondre sur une échelle allant de -3 à +3, et avaient la possibilité de noter « je ne sais pas ».

⁶⁷ Nous avons noté entre parenthèses le pourcentage de participant·e·s qui ont répondu 1, 2 ou 3 à la question.

Nous avons effectué une analyse de variance multivariée sur les scores factoriels (MANOVA) pour tester si les femmes et les hommes se différencient sur ceux-ci. Cette analyse n'a pas mis en évidence l'effet du sexe des répondant·e·s sur les scores factoriels, $F_s < 1$.

Les différences de carrière entre les femmes et les hommes sont souvent expliquées par une socialisation différenciée selon le sexe qui conduirait peu les femmes à faire face à des obstacles imprévus.

Or, les résultats statistiques montrent une attitude similaire à celle des hommes en ce qui concerne les femmes de la population étudiée.

Toutefois, les entretiens laissent percevoir la préexistence d'une moins grande confiance en elles de la part des femmes, mais elle a été décrite comme un obstacle qu'il faut franchir et qui a été franchi dans la plupart des cas.

Des termes faisant état d'une « naïveté » ou d'une « candeur » passée ont émaillé les discours de plusieurs des femmes rencontrées en entretien, mais ils ont toujours été rapportés à un passé éloigné et à un apprentissage, parfois douloureux, du monde professionnel.

L'impression produite par les femmes cadres rencontrées va aussi dans le même sens : les plus jeunes femmes sont les seules à exprimer des doutes sur leur manière actuelle d'agir, voire sur leurs droits, et portent moins fréquemment des jugements tranchés.

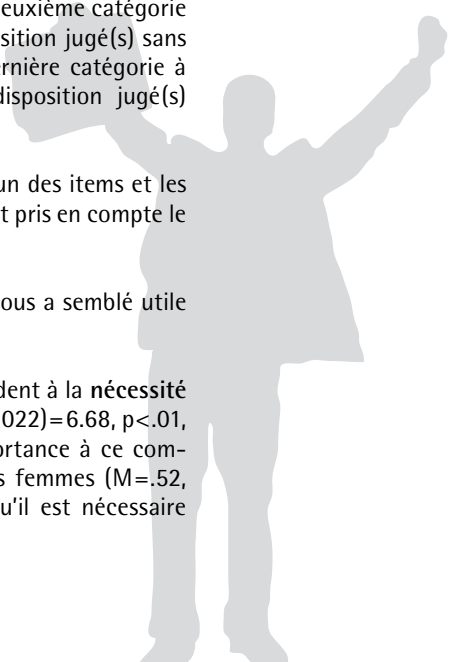
COMPORTEMENT POUR FAIRE CARRIÈRE

Les répondant·e·s ont été invité·e·s à indiquer dans quelle mesure elles et ils pensaient que différents comportements sont nécessaires pour faire une carrière dans l'ACV sur une échelle en 6 points allant de -3 (pas du tout nécessaire) à +3 (tout à fait nécessaire ; l'échelle ne comprenant pas de valeur médiane zéro). Pour analyser cette question, nous avons recatégorisé les réponses : les réponses -3 et -2 ont été codées dans une catégorie à laquelle nous avons attribué la valeur -1 (comportement et/ou disposition jugé(s) clairement pas nécessaires), les réponses -1 et 1 ont été codées dans une deuxième catégorie à laquelle nous avons attribué la valeur 0 (comportement et/ou disposition jugé(s) sans influence majeure), et les réponses 2 et 3 ont été codées dans la dernière catégorie à laquelle nous avons attribué la valeur +1 (comportement et/ou disposition jugé(s) clairement nécessaires) ; la valeur des indices varie donc entre -1 et 1.

Nous avons ensuite comparé les réponses des participant·e·s sur chacun des items et les avons évaluées indépendamment par des ANOVA. Nous avons également pris en compte le type de formation continue suivi dans ces analyses.

Les femmes et les hommes se différencient sur plusieurs points qu'il nous a semblé utile de préciser ici.

Leurs réponses diffèrent ainsi quant à l'importance qu'elles et ils accordent à la **nécessité de manifester ouvertement le désir de faire une carrière à l'ACV** ($F(1,1022) = 6.68, p < .01, \chi^2 = .01$). Les femmes ($M = 0.21, SD = .05$) accordent davantage d'importance à ce comportement que les hommes ($M = .05, SD = .04$). De la même façon, les femmes ($M = .52, SD = .04$) considèrent aussi plus que les hommes ($M = .35, SD = .04$) qu'il est nécessaire



d'être présent·e·s dans les réseaux pour faire carrière ($M=.35$, $SD=.04$) ($F(1, 1030)=9.85$, $p<.01$, $\chi^2=.01$)) et elles ($M=.61$, $SD=.04$) insistent aussi plus que les hommes ($M=.46$, $SD=.03$) sur la **nécessité d'avoir des appuis** ($F(1, 1030)=8.41$, $p<.01$, $\chi^2=.01$)). Elles ($M=.59$, $SD=.04$) donnent aussi plus d'importance que les hommes ($M=.48$, $SD=.03$) à la **nécessité de prendre des initiatives** ($F(1, 1029)=5.04$, $p<.05$, $\chi^2=.01$). Le fait de **montrer son intérêt en posant des questions** a été également considéré comme plus nécessaire par les femmes ($M=.48$, $SD=.04$) que par les hommes ($M=.34$, $SD=.03$) ($F(1, 1024)=7.60$, $p<.01$, $\chi^2=.01$)), de même que le fait de **savoir choisir ses mentas/mentors** ($F: M=.38$, $SD=.04$; $H: M=.25$, $SD=.04$) ($F(1, 1014)=4.53$, $p<.05$, $\chi^2=.004$)).

Les personnes des deux sexes s'accordent en revanche de façon comparable sur la **nécessité de savoir garder sa place** ($F: M=.43$, $SD=.04$; $H: M=.32$, $SD=.03$) et d'être **compétitive et compétitif** ($F: M=.42$, $SD=.04$; $H: M=.37$, $SD=.03$). Ceci est également vrai en ce qui concerne l'importance d'avoir une **grande capacité de travail** ($F: M=.55$, $SD=.04$; $H: M=.54$, $SD=.03$), de **collaborer avec ses collègues** ($F: M=.72$, $SD=.03$; $H: M=.68$, $SD=.03$), d'avoir l'**esprit de conciliation** ($F: M=.65$, $SD=.03$; $H: M=.65$, $SD=.03$) et de **faire preuve d'une autonomie de pensée** ($F: M=.41$, $SD=.03$; $H: M=.33$, $SD=.03$).

De manière à synthétiser les traits qui paraissent importants à l'un et l'autre sexe pour faire carrière dans l'ACV, nous avons effectué une analyse factorielle en composantes principales. Elle a mis en évidence **3 facteurs** avec une valeur propre supérieure à 1 et qui résument le 52.79% de la variance après rotation varimax.

Les comportements et dispositions suivants saturent le **premier facteur** (30.83% de la variance) : prendre des initiatives, être capable de réaliser des projets, faire preuve d'autonomie de pensée, être motivé·e dans son travail, avoir une grande capacité de travail, montrer son intérêt en posant des questions, collaborer avec des collègues, être intellectuellement brillant·e, être compétitive et compétitif et se montrer disponible aux opportunités professionnelles (saturations >.56). Nous avons appelé ce facteur «**entreprendre**».

Le **deuxième facteur** (11.41% de la variance) est constitué par les items suivants : être inséré·e·s dans les réseaux professionnels, manifester ouvertement le désir de faire une carrière dans l'ACV et avoir des appuis (saturations >.65). Nous avons appelé ce facteur «**aides externes**».

Le **troisième facteur** (10.56% de la variance) comprend les items : savoir garder sa place, ne pas affirmer trop ouvertement ses compétences, avoir l'esprit de conciliation et savoir choisir ses mentas ou mentors (saturations >.54). Nous avons appelé ce facteur «**profil bas**».

Nous avons comparé les femmes et les hommes sur ces trois facteurs. Les résultats ont montré que les femmes et les hommes se différencient sur le deuxième facteur «aides externes» ($F(1,1044)=14.25$, $p<.001$, $\chi^2=.01$)). Ce facteur est plus important dans les réponses des femmes ($M=.22$, $SD=.06$) que dans les réponses des hommes ($M=-.078$, $SD=.05$).

Les femmes ont plus que les hommes le sentiment de devoir être pro-actives (prendre des initiatives, montrer son intérêt, manifester le désir de faire carrière) pour pouvoir faire carrière dans l'ACV, de même qu'elles jugent plus fréquemment qu'elles doivent bénéficier d'une certaine protection pour parvenir à faire reconnaître leurs compétences et capacités (savoir choisir ses mentas et mentors et avoir des appuis, être dans les réseaux).

REGARD DES AUTRES

Les répondant-e-s ont été invité-e-s à évaluer l'incidence que pouvaient avoir sur leur carrière les représentations que l'on peut avoir d'elles et d'eux. Elles et ils ont ainsi été convié-e-s à dire dans quelle mesure les éléments suivants ont joué un rôle sur le déroulement de leur trajectoire professionnelle et en quel sens :

- a) Les préjugés de l'entourage masculin (privé ou professionnel)
- b) Les préjugés de l'entourage féminin (privé ou professionnel)
- c) Leur personnalité
- d) Leurs aptitudes à saisir les opportunités
- e) Leurs « qualités féminines »
- f) Leurs « qualités masculines »

Aucune définition préalable n'a été fournie aux répondant-e-s à propos des « préjugés » et de l'attribution sexuée de qualités.

La **figure 39** résume les réponses de l'ensemble de la population. Il montre que les hommes ont été beaucoup moins diserts que les femmes dans l'évaluation des énoncés incluant explicitement une incidence de caractéristiques sexuées sur les carrières, l'ensemble des personnes répondant plus volontiers aux autres énoncés. Sa lecture rend aussi évident le fait que les femmes et les hommes ne se sont prononcé-e-s de manière significativement différente qu'à propos des items dont l'énoncé comprenait une claire référence au sexe, soit les items : (a) les préjugés de l'entourage masculin (privé ou professionnel), (b) les préjugés de l'entourage féminin (privé ou professionnel), (e) leurs « qualités féminines » et (f) leurs « qualités masculines ».



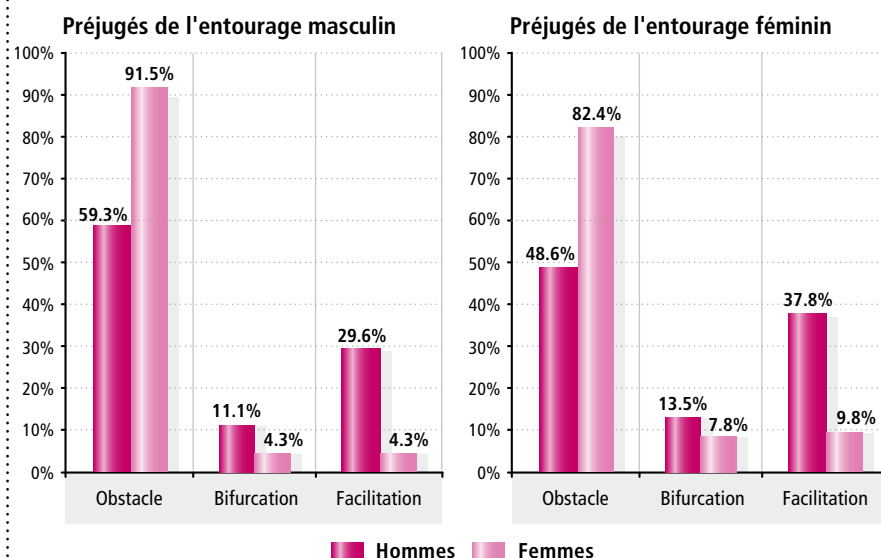
Figure 39 : INCIDENCE DES REPRÉSENTATIONS SUR LE DÉROULEMENT DE LA CARRIÈRE ⁶⁸

	% des personnes disant que leur carrière n'a pas été marquée par cette caractéristique (réponse=ne s'applique pas)	% des personnes disant que leur carrière a été marquée par cette caractéristique	% Hommes disant que leur carrière a été marquée par cette caractéristique	% Femmes disant que leur carrière a été marquée par cette caractéristique
Préjugés de l'entourage masculin	88.3%	12.0%	4.1%	26.0%
Préjugés de l'entourage féminin	91.5%	9.0%	5.6%	13.9%
Votre personnalité	26.0%	74.0%		
Votre aptitude à saisir les opportunités	23.8%	76.0%		
Vos « qualités féminines »	75.8%	24.0%	9.8%	46.7%
Vos « qualités masculines »	71.1%	29.0%	32.4%	22.4%

Les préjugés de l'entourage privé et professionnel masculin aussi bien que ceux de l'entourage féminin sont considérés différemment selon le sexe des personnes ($\chi^2(2,121)=17.91$, $p<.001$ et $\chi^2(2,88)=12.05$, $p<.01$). Ils sont plus décrits comme des obstacles par les femmes (respectivement 91.5% et 82.4%) que par les hommes (respectivement 59.3% et 48.6%), qui présentent plutôt ces préjugés comme des sources de bifurcation professionnelle (respectivement 11.1% et 13.5%) ou des éléments favorisant leur cursus de carrière (pour les hommes, respectivement 29.5% et 37.8% ; pour les femmes respectivement 4.3% et 9.8%) – cf. **figure 40**.

⁶⁸ Nous n'avons signalé les pourcentages par sexe que dans les cas où les analyses de variance se sont révélées significativement différentes selon le sexe.

Figure 40 : REPRÉSENTATION DE L'INCIDENCE DES PRÉJUGÉS LIÉS AU SEXE SUR LE DÉROULEMENT DE LA CARRIÈRE
(en % par sexe des réponses valides)



Tendanciellement, plus de femmes (15.3%) que d'hommes (6.8%) considèrent que leurs «qualités féminines» ont représenté un obstacle à leur carrière, alors que pour les hommes (93.2% vs 81.8% pour les femmes) ces caractéristiques ont plutôt une valence positive ($\chi^2(2,243)=5.78, p=.056$), les posséder ayant un effet favorable sur le déroulement de la carrière.

Les «qualités masculines» ne donnent lieu à aucun effet significatif, ce qui est d'autant plus intéressant que les personnes des deux sexes (F : 91.4% et H : 91.2%) les perçoivent majoritairement comme des éléments ayant favorisé leur carrière.

On peut inférer de l'organisation générale des réponses que les femmes sont beaucoup plus sensibles aux éventuels préjugés et qu'elles apprécient leurs propres qualités selon des références de genre moins rigides que les hommes. 22.4% d'entre elles pensent ainsi que leurs «qualités masculines» ont pu avoir un effet sur leur carrière, alors que seuls 9.8% des hommes imaginent que leurs «qualités féminines» peuvent être intervenues.

Ce trait peut être expliqué par le type de population sur lequel porte l'enquête : les stéréotypes qui s'attachent d'ordinaire aux postes de commandement et de gestion renvoient à des caractéristiques masculines, considérées dès lors comme des avantages par les femmes car elles les rapprochent de l'idéal-type du cadre.

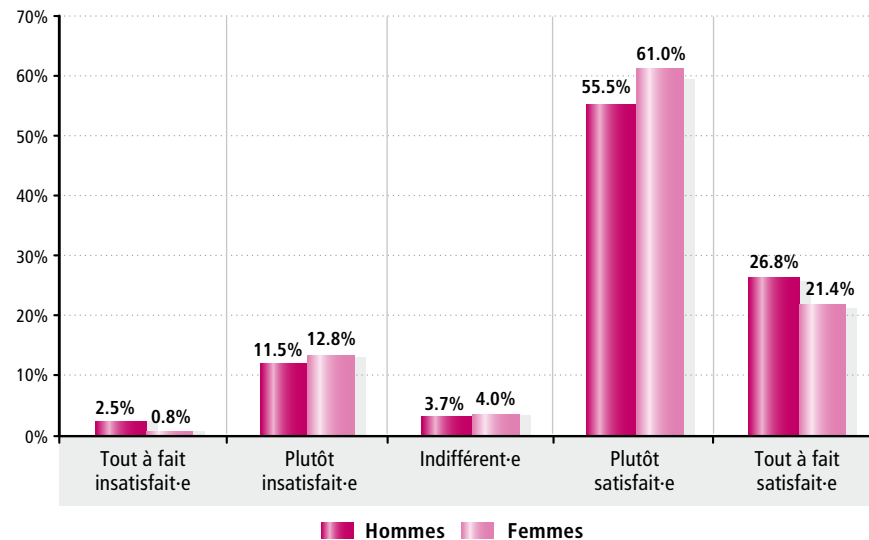
Les discours sur la diversité et les avantages qu'apporterait aux entreprises un «mode de management au féminin» expliquent que certains hommes de l'ACV décrivent leurs «qualités féminines» comme des éléments ayant facilité leur cursus : dans leur cas, elles se surajoutent aux «qualités masculines» dont ils sont «par nature» porteurs.

SATISFACTION PROFESSIONNELLE

Les personnes de notre population se déclarent globalement plutôt satisfaites de leur situation professionnelle. Seuls 13.9% de l'ensemble de la population dit ne pas être satisfait du tout (1.9%) ou plutôt insatisfait (12%), les personnes les plus nombreuses se disant plutôt satisfaites (57.5%), suivies par celles qui sont tout à fait satisfaites (24.8%).

Les avis des femmes et des hommes diffèrent tendanciellement à ce propos ($\chi^2(4,1040)=8.18, p=.085$). Les hommes sont plus nombreux à être tout à fait satisfaits ou tout à fait insatisfaits, les femmes donnant des réponses plus nuancées.

Figure 41 : SATISFACTION PROFESSIONNELLE GLOBALE (en % par sexe)



Les personnes étaient ensuite invitées à répondre à propos de 15 items différents sur une échelle allant de -3 (tout à fait insatisfait-e-s) à + 3 (tout à fait satisfait-e-s). Nous leur permettions en outre de répondre « ne sait pas » et cette modalité a été codée 0.

Les moyennes calculées pour chacun des items donnaient ainsi une idée de la satisfaction globale à propos de chacune de nos propositions. Les items suivants ont été proposés :

- Réaliser leurs ambitions professionnelles (83.4%)
- Subvenir seul-e à leurs besoins (91%)
- Etre reconnu-e dans leur travail (85.5%)
- Concilier harmonieusement vie privée et vie professionnelle (80.1%)
- Organiser le travail comme elles ou ils le désirent (91.2%)
- Rencontrer des personnes intéressantes (93.9%)
- Disposer du temps nécessaire à la réalisation de leurs projets professionnels (70.6%)
- Pouvoir envisager l'avenir sereinement (83.8%)
- Avoir un emploi qui est en adéquation avec leur formation (89.3%)
- Avoir un cadre de travail qui est chaleureux (84.6%)
- Pouvoir élargir leur horizon intellectuel (87.9%)
- Avoir l'occasion de travailler en équipe (91.3%)
- Avoir un salaire en adéquation avec leur formation (80.5%)

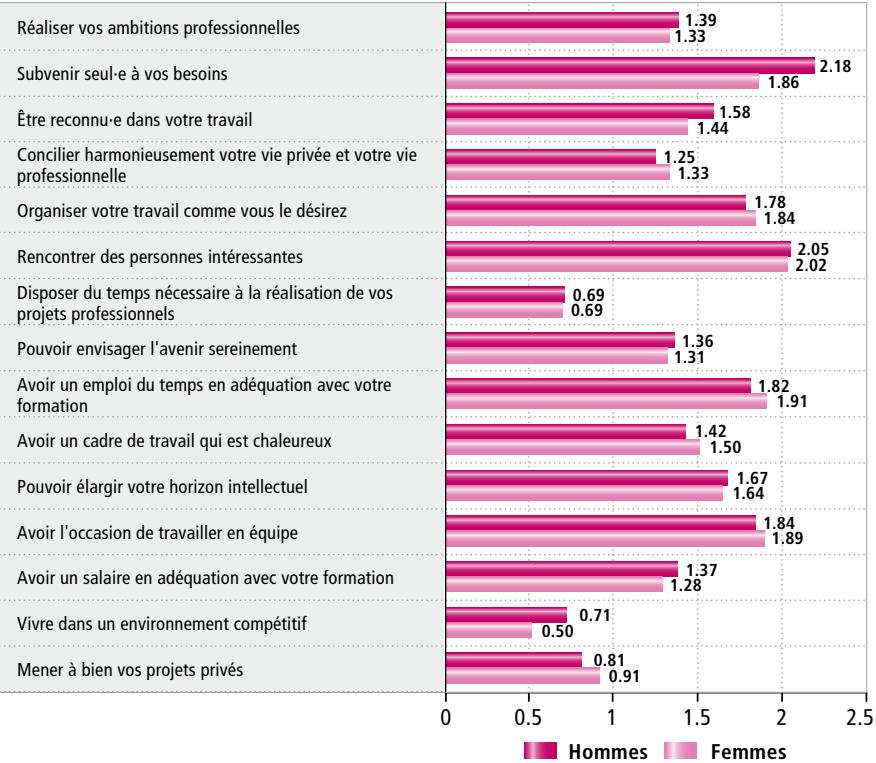
- n) Vivre dans un environnement compétitif (70.4%)
- o) Mener à bien ses projets privés (73.2%).

Les motifs de satisfaction les plus grands sont à mettre sur le compte de la possibilité de subvenir seul-e à ses besoins (ensemble des participant-e-s: M=2.07 SD=1.39) et sur celui de la possibilité de rencontrer des personnes intéressantes (ensemble des participant-e-s: M=2.04 SD=1.63), seuls items dont la moyenne dépasse 2.

Les motifs les moins nets de satisfaction sont à mettre sur le compte du fait de vivre dans un environnement compétitif (ensemble des participant-e-s: M=0.64 SD=1.68), de ne pas disposer du temps nécessaire à la réalisation des projets professionnels (ensemble des participant-e-s: M=0.70 SD=1.63) et de la possibilité de mener à bien les projets privés (ensemble des participant-e-s: M=0.85 SD=1.68).

Si, comme le montre la **figure 42**, les réponses des femmes et des hommes sont en général proches, les personnes des deux sexes répondent de manière significativement différente sur deux des propositions: subvenir seul-e à ses besoins ($\chi^2(5,1024)=23.97, p<.001$) et avoir un cadre de travail qui est chaleureux ($\chi^2(5,1044)=11.11, p=.049$); la différence est tendancielle sur une troisième proposition: concilier harmonieusement vie privée et vie professionnelle ($\chi^2(5,1040)=9.82, p=.080$).

Figure 42 : SATISFACTION PROFESSIONNELLE (moyenne par sexe)



Les femmes sont proportionnellement plus nombreuses que les hommes à regretter de ne pas avoir un salaire leur permettant de **subvenir seules à leurs besoins** et elles sont 50 (13.7% de l'ensemble de l'effectif féminin) à répondre ne pas être « pas du tout satisfait-e-s » (-3) ou à cocher les modalités -2 ou -1 sur l'échelle de satisfaction proposée. Ce sentiment doit cependant être mis en relation avec l'importance du travail à temps partiel parmi cette population ; ainsi, 80% de ce groupe de femmes travaillent à des taux d'activité inférieurs à 70%. La situation est différente pour les hommes ; si la proportion de mécontents est moindre (6% N=42), leur sentiment de ne pouvoir subvenir seuls à leurs besoins ne peut être dû à des taux d'activités partiels puisque seuls 16.7% d'entre eux travaillent à moins de 70%.

Parlant du **cadre de travail chaleureux**, il est intéressant de noter que les personnes des deux sexes se différencient surtout à propos de la force de leur appréciation. Les femmes sont plus nombreuses à dire être tout à fait satisfaites (F : 30.8% et H : 22.4%) que les hommes qui ne le sont que plus modérément (modalité +2, F : 31.6% et H : 39.3%).

La question de la **conciliation entre vie privée et vie professionnelle** divise nettement les femmes : elles sont plus nombreuses que les hommes à ne pas être satisfaites (modalités négatives ; F : 20.8% et H : 19.4%) mais elles sont aussi plus nombreuses qu'eux à dire être « tout à fait satisfaites » (F : 27.6% et H : 21.3%), les hommes étant en général modérément satisfaits (+1 ; F : 18.2% et H : 24.7%) ou très satisfaits (+2 ; F : 33.3% et H : 34.6%).

L'autonomie économique reste un sujet de préoccupation des femmes et ceci est d'autant plus important qu'une partie non négligeable d'entre elles travaille à temps partiel.

Les évaluations des femmes sont souvent moins polarisées que celles des hommes, sauf pour ce qui a trait à la conciliation, ce qui nous semble attester d'une préoccupation plus directe de leur part. Cette interprétation se fonde sur le fait que seuls les sujets perçus comme recelant un enjeu important, sont susceptibles de polariser les opinions.

Pour déterminer l'organisation des réponses sur cette mesure d'évaluation de la situation professionnelle, nous avons procédé à une analyse factorielle en composantes principales exploratoires en utilisant la méthode de la vraisemblance maximale⁶⁹.

L'analyse a mis en évidence trois facteurs ayant une valeur propre supérieure à 1 et résumant 48.27% de la variance. Après avoir effectué une rotation varimax, les items : «pouvoir élargir son horizon intellectuel», «rencontrer des personnes intéressantes», «avoir l'occasion de travailler en équipe», «réaliser ses ambitions professionnelles», «être reconnu-e dans son travail», «vivre dans un environnement compétitif», «avoir un emploi qui est en adéquation avec sa formation et ses qualités», «avoir un cadre de travail chaleureux» ont atteint des taux de saturations >0.48. Nous avons appelé ce **premier facteur «qualité de l'emploi»** et il explique 22.30% de la variance.

Les items «concilier harmonieusement la vie privée et la vie professionnelle», «mener à bien ses projets privés», «organiser le travail comme je le désire», «disposer du temps nécessaire à la réalisation de mes projets professionnels» atteignent des taux de saturation >.55 sur ce **second facteur** qui explique 15.42% de la variance. Nous avons appelé ce facteur **«flexibilité de l'emploi»**.

Pour terminer, les items «subvenir seul-e à ses besoins», «avoir un salaire en adéquation avec sa formation», «pouvoir envisager l'avenir sereinement» atteignent des taux de saturations >.40 sur ce **troisième facteur**, qui explique 10.55% de la variance. Nous avons appelé ce facteur **«aspects salariaux de l'emploi»**.

Nous avons effectué une analyse de variance multivariée (MANOVA) sur les scores factoriels pour différencier les femmes et les hommes. L'analyse a mis en évidence l'effet

⁶⁹ Nous avons recodé les réponses des participant-e-s en opposant les catégories négatives (-3, -2 et -1) aux catégories positives (1, 2 et 3).

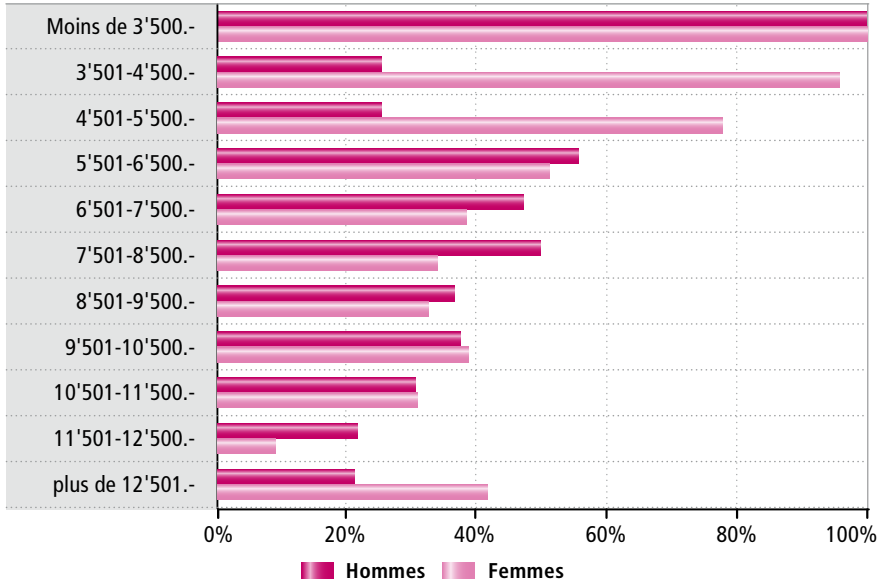
du sexe des répondant-e-s sur le troisième facteur uniquement⁷⁰, les hommes ($M=.07$, $SD=.04$) considérant davantage que les femmes ($M=-.12$, $SD=.05$) que leur emploi présente des conditions salariales favorables.

Il n'est pas improbable que la plus grande satisfaction des hommes en termes salariaux tienne à un statut généralement plus favorable. La **figure 43** compare les personnes dont le score factoriel est négatif sur le facteur **aspects salariaux de l'emploi** selon le sexe et la proportion qu'elles et ils représentent dans chacune des classes salariales. S'il montre que l'ensemble des personnes gagnant CHF 3'500.- et moins (salaire réel et non-standardisé) sont insatisfaites, il met aussi en évidence que l'insatisfaction touche ensuite les hommes dont les salaires se trouvent au milieu de l'échelle, les femmes étant quant à elles partagées entre celles dont les salaires sont les plus bas et celles dont les salaires sont les plus élevés.

L'organisation des réponses ne peut être attribuée à la formation en ce qui concerne l'ensemble de ces insatisfait-e-s. Elle n'entretient aucun lien avec le statut professionnel des hommes mais est significativement liée à celui des femmes ($F(3,165)=5.52$, $p=.001$). Les femmes dirigeantes ($M=-.90$, $SD=.83$) sont plus insatisfaites que les cadres supérieures ($M=-.63$, $SD=.66$) et moins insatisfaites que les cadres intermédiaires ($M=-1.00$, $SD=.83$).

En ce qui concerne la population féminine, les cadres intermédiaires surtout semblent considérer que leur salaire n'est pas en adéquation avec leur formation et/ou qu'elles ne peuvent envisager l'avenir sereinement et/ou qu'elles ne peuvent subvenir à leur besoins.

Figure 43 : INSATISFACTION PROFESSIONNELLE LIÉE AUX ASPECTS SALARIAUX ET SEXE (en % par sexe et par catégorie salariale)



⁷⁰ $F(1,1049)=8.65$, $p<.01$, $\chi^2=.01$.

ARGENT ET RECONNAISSANCE

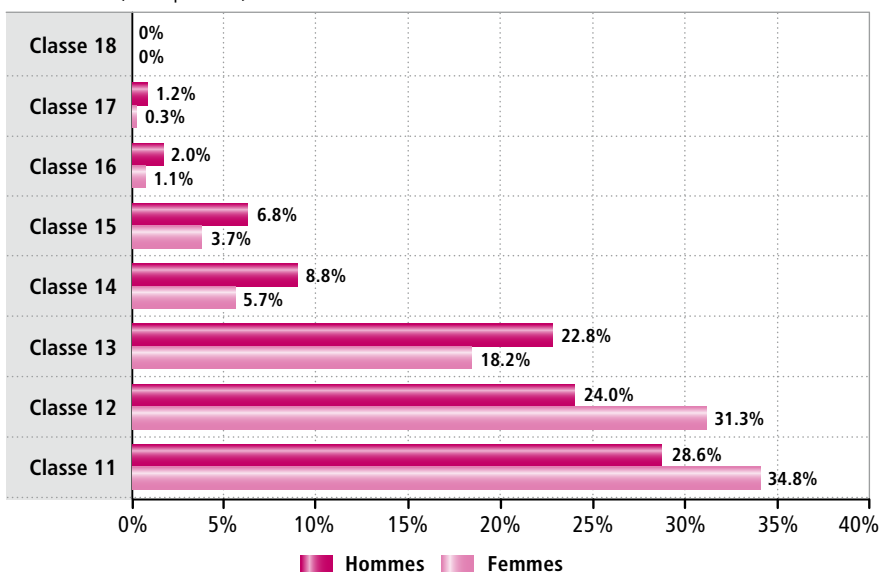
CLASSIFICATION DES FONCTIONS ET SALAIRE

La **figure 44** montre comment les personnes de notre population sont classées selon la nouvelle classification des fonctions et des salaires (DECFO-SYSREM). La majorité des personnes travaillant comme cadres dans l'ACV se trouve soit en classe 11 (30.80 %) soit en classe 12 (26.6 % du total de l'effectif des personnes ayant répondu à cette question, soit N=997).

Un peu plus d'une personne sur cinq (21.2 %) est en classe 13 ; les effectifs par classe décroissent au fur et à mesure que l'on monte dans l'échelle des fonctions et des salaires (classe 14 : 7.7 % ; 15 : 5.7 % ; 16 : 1.7 % ; 17 : 0.9 %).

Les personnes qui disent être hors classe (5.4 %) ont des fonctions qui n'ont pas fait l'objet d'une nouvelle classification dans le système DECFO ; il s'agit de 5.7 % d'hommes et de 4.8 % de femmes.

Figure 44 : CLASSIFICATION SALARIALE DANS LE SYSTÈME DECFO-SYSREM
(en % par sexe)



La différence entre les femmes et les hommes est notable puisqu'elles ne sont proportionnellement plus nombreuses que dans les premières classes de salaire ⁷¹.

La classification est fortement liée au statut des personnes ⁷² et ceci tant pour les femmes ($\chi^2(21,351)=192.88$, $p<.001$) que pour les hommes ($\chi^2(21,646)=246.98$, $p<.001$), mais aussi au nombre de personnes qui leur sont subordonnées (F : $\chi^2(49,351)=198.41$, $p<.001$ et H : $\chi^2(49,646)=194.00$, $p<.001$).

⁷¹ L'analyse de variance que nous avons menée confirme ce qu'indique la figure : $F(1,995)=37.61$, $p=.002$.

⁷² Cet élément nous fait penser que la façon dont les personnes perçoivent leur situation professionnelle est réaliste, d'autant plus que la classification est aussi en lien avec le nombre de subordonné·e·s.

Elle est par ailleurs plus significativement reliée à la formation pour les hommes ($\chi^2(14,611)=128.80, p<.001$) que pour les femmes ($\chi^2(14,311)=23.92, p=.047$).

Des liens tendancielllement significatifs sont aussi à relever avec l'âge tant pour les femmes ($F(40,308)=1.4, p=.048$), que pour les hommes ($F(41,600)=1.38, p=.062$).

La classification DECFO-SYSREM entretient aussi des liens avec le taux d'activité professionnelle ($F(10,340)=2.40, p=.009$)⁷³, ce qui va dans le sens d'une « impossibilité » à faire coïncider temps partiel et poste à responsabilité. Ce lien n'est très significatif que pour les femmes.

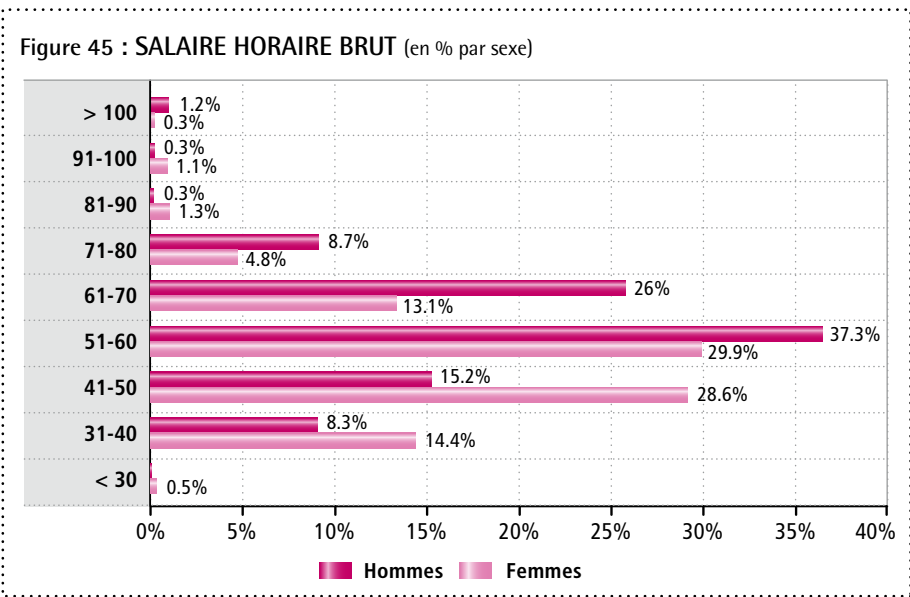
SALAIRE

Les femmes se situent principalement dans les niveaux inférieurs de la classification salariale ($\chi^2(10,1047)=171.568, p<.001$).

Les salaires offerts sont significativement liés aux responsabilités en gestion du personnel tant pour les femmes ($F(3,348)=6,79, p<.001$), que pour les hommes ($F(3,654)=12.70, p<.001$), et de manière moins nette à la formation initiale.

Le lien entre salaire et formation initiale est en effet non-significatif pour les femmes qui semblent ainsi plus peiner à faire reconnaître leurs qualifications préalables (femmes : $p=ns$; hommes : $F(7,608)=6.54, p<.001$).

Cette différence apparaît de manière particulièrement visible lorsque l'on compare les salaires horaire bruts (calculés sur la base des fourchettes inférieures des catégories) tels qu'ils apparaissent dans la **figure 45**.



⁷³ La relation n'est que tendancielle pour les hommes : $F(15,630)=1.63, p=.062$.

Le salaire horaire brut a été calculé sur la base d'un horaire de 41 h 30 par semaine; la somme considérée a été celle du bas de la fourchette proposée et a été divisée par le taux d'activité (il faut noter que, par souci de standardisation, nous avons décidé de prendre comme référence un salaire de CHF 2'500.- pour les personnes qui disaient gagner moins de CHF 3'500.-).

Ce graphique montre que les salaires horaires des femmes sont en moyenne plus bas que ceux des hommes.

Il montre aussi que seule une femme sur cinq (20.6%) obtient un salaire horaire brut supérieur à CHF 60.- alors que cette proportion est de plus d'un homme sur trois (36.5%). Cette différence traduit très clairement ce qu'il est convenu d'appeler le «plafond de verre», soit la plus grande difficulté pour les femmes à atteindre les positions qui confèrent prestige, pouvoir et argent.



2e

BILAN des entretiens individuels et collectifs

par Farinaz Fassa, Chiara Storari et Elodie Baerlocher

Les différences de carrière entre les femmes et les hommes sont souvent expliquées par une socialisation différenciée selon le sexe qui conduirait peu les femmes à faire face à des obstacles imprévus.

Or, les résultats statistiques montrent une attitude similaire à celle des hommes en ce qui concerne les femmes de notre population.

Toutefois, les entretiens laissent percevoir la préexistence d'une moins grande confiance en elles de la part des femmes. Elle a été décrite comme un obstacle qu'il faut franchir et qui a été franchi dans la plupart des cas.



Les analyses statistiques effectuées ont montré qu'un plafond de verre semble bien exister, affectant principalement les femmes cadres intermédiaires, au bénéfice d'une formation spécialisée et/ou en position d'expert·e·s. La moindre satisfaction exprimée par les femmes peut à notre avis y puiser sa source.

L'origine du plafond de verre ne semble pas être dû à un niveau de formation insuffisant ni même à des retards de carrière.

Les explications doivent donc être trouvées ailleurs et semblent être de plusieurs ordres. Certaines tiennent au fait que la vie professionnelle des femmes est plus intriquée avec leur vie privée que celle des hommes ; l'inégale répartition des charges ménagères et éducatives poussant nombre d'entre elles à décider de travailler à temps partiel.

Les entretiens (qu'ils soient individuels ou collectifs) que nous avons menés ont d'ailleurs montré une très forte sensibilité à cette question.

Nombre de femmes et d'hommes ont relevé qu'un taux d'activité partiel avait pour effet de ne pas offrir les mêmes possibilités d'avancement qu'un travail à temps plein. Certaines femmes ont exprimé une forme de frustration face à ce fait. D'autres ont simplement constaté qu'elles avaient dû diminuer leur taux d'activité pour faire face aux responsabilités familiales. D'autres encore, ont dit avoir pu maintenir un taux d'activité élevé au prix d'importants sacrifices, financiers pour certaines (engagement d'une gouvernante, inscription des enfants dans une école privée pour que les devoirs soient pris en charge, déménagement en France pour bénéficier de structures de garde plus adéquates) et pour d'autres, au prix des sacrifices effectués par une autre femme de la famille (prise en charge des enfants par la mère ou la belle-mère).

Viennent s'ajouter à cela des explications concernant les transformations des emplois dans l'administration et les besoins de plus en plus importants de personnels qualifiés mais sans responsabilité de direction. D'autres encore à l'organisation professionnelle qu'est l'ACV et à sa politique de promotion aux postes d'encadrement et d'expertises. D'autres finalement renvoient aux représentations des personnes en place quant à ce que doit ou ne doit pas être un manager.

TRANSFORMATIONS DE L'EMPLOI ET POLITIQUES DE L'ACV

.....

Comme nous l'avons vu, les femmes sont en moyenne plus jeunes que les hommes. Elles occupent aussi depuis moins longtemps leur poste et possèdent en moyenne des diplômes plus élevés que leurs collègues masculins. Ces éléments suggèrent qu'elles ont été engagées dans une période qui avait déjà enregistré un certain nombre de mutations en termes de politiques publiques. Les impératifs de performance et de rentabilité du service public ont modifié les politiques de recrutement et le choix s'est de plus en plus porté sur des personnes diplômées, susceptibles de remplir des missions spécialisées et de mener des projets ponctuels. Les femmes sont majoritaires dans ce groupe du fait de la féminisation des études supérieures, et peut-être d'un moindre attrait de la fonction publique pour les hommes.

Engagées sur la base de leurs compétences techniques ou scientifiques attestées par des diplômes, ces femmes se trouvent le plus souvent dans la position d'expertes et occupent des niches dans lesquelles elles sont extrêmement compétentes et efficaces. Cela ne pousse pas particulièrement leur hiérarchie à mettre en place des plans de carrière leur permettant une mobilité horizontale ou verticale. On peut presque dire, de ce point de vue, qu'elles sont victimes de leurs compétences spécifiques, ces dernières les attachant aux postes qu'elles occupent et les empêchant de prouver leurs éventuelles compétences transversales et de gestion de personnel.



Mais pour moi faire carrière ce n'était pas forcément commander d'autres gens. C'était être un professionnel qui fait des choses intéressantes mais qui continue de travailler sur le contenu. Et dont le travail ne se résume pas à diriger des personnes et aller dans des séances. Je crois que ça, c'est une première chose qu'il faut savoir. Et je pense aussi que les femmes, on préfère les postes d'état-major où on prépare des avis, des... pour d'autres qui vont au front.

Ce dont je me suis aperçue par contre - dans les séances avec les autres [collègues expertes] mais où il y a moins d'enjeux quand même - je me suis aperçue que, effectivement, je suis quelqu'un qui prend la parole, qui aime essayer d'influencer les choses, qui... Alors, c'est venu un peu avec la compétence, mais diriger pour diriger ou organiser les autres pour organiser, moi ce n'était pas tellement mon truc. Et je pense qu'il y a pas mal de femmes qui sont dans ce cas-là.

[...]

Ce qui nous manque un peu, c'est de pouvoir diriger les gens. Et je pense aussi que les administrations, elles ont beaucoup évolué depuis que je suis rentrée. (Entretien 9)

Cette situation de spécialisation, et les difficultés qui lui sont associées en termes de progression professionnelle, est renforcée par le fait que les femmes travaillent proportionnellement plus dans des services de plus petites dimensions que leurs collègues masculins. Les opportunités de réorientation de carrières et de changements de fonction y sont de ce fait moindres et lorsque des désirs de progression professionnelle s'expriment, ils ne peuvent être satisfaits que par la recherche d'un autre poste auquel les personnes doivent postuler. Il faut ajouter que cette spécialisation est probablement aussi à la source de formations continues moins qualifiantes. D'une part, ces femmes expertes ont déjà en mains des diplômes universitaires, voire des formations post-grades, et d'autre part elles ne se font que rarement proposer des réorientations qui leur permettraient d'entrer dans la filière managériale. Concrètement, les « expertes » voulant progresser sont tributaires de la décision de leur supérieur-e et du Service du Personnel de les inscrire au programme de « Développement des cadres ». Comme toute procédure de cooptation, elle est soumise aux représentations des personnes qui la gèrent.

Si les répondant-e-s s'accordent à penser que les formations continues offertes sont de qualité, elles et ils sont plus divisé-e-s quant aux ouvertures qu'elles offrent. C'est ainsi que, lors des entretiens collectifs le groupe mixte qui a discuté des « Obstacles et facilitations sur le chemin d'une carrière de cadre », a majoritairement soulevé la question de l'absence de politique de gestion des carrières, mentionnant l'importance des obstacles occasionnés par la spécialisation et l'obligation imposée, selon une partie des répondant-e-s, par le DECFO-SYSREM à postuler pour chaque nouveau poste.

Dans ce cadre, la formation continue a été décrite comme une facilitation importante et certains cours émanant par exemple du CEP ou de l'IDHEAP ont été décrits comme excellents par la plupart des personnes. Des différences sont toutefois apparues selon la position hiérarchique des participant-e-s, les « expert-e-s » signalant que l'absence stricte de politique du personnel rend difficile le fait d'« aller de l'avant ».

Celles et ceux qui occupent plutôt des positions dirigeantes ont dépeint les lacunes observées en ce domaine comme des éléments facilitateurs, ou tout au moins des éléments augmentant l'intérêt des postes de direction car ils « obligent à innover en termes de coaching et de supervision »⁷⁴.

A cette situation qui tient au marché de l'emploi de façon générale, il faut ajouter le fait que la hiérarchie de l'administration est encore fortement marquée par les anciens modes de gestion et par le type de promotion qui y était attachée. On peut de ce fait parler d'une forme hybride, mêlant le nouveau modèle du New Public Management qui façonne les

⁷⁴ Cette partition selon la position hiérarchique s'est aussi retrouvée dans les deux focus groups consacrés aux « mesures pour l'égalité dans les fonctions de cadres ». Dans le groupe des responsables hiérarchiques, les questions liées à la formation continue et aux opportunités qu'elle peut offrir aux deux sexes pour évoluer dans le cadre professionnel ont formé le centre du débat. Parmi le groupe des personnes de niveau intermédiaire ou junior, ce sont l'absence de politique du personnel en termes de plan de carrière et les difficultés à accepter que le temps partiel soit conciliable avec une position de cadre qui ont constitué le cœur des discussions.

carrières des plus jeunes (au nombre desquels les femmes sont majoritaires) et le modèle plus traditionnel qui privilégie avant tout la loyauté envers l'employeur chapeautant les carrières des plus âgés. Le fait que l'âge constitue le seul prédicteur quant à la position hiérarchique suggère que nombre des dirigeant·e·s actuel·le·s sont issu·e·s d'une carrière de « cadre maison ».

Moins diplômés que les nouveaux arrivés, ils sont entrés dans l'ACV dans une période où la garantie de l'emploi était un des éléments importants de l'attractivité de cet employeur. Ils n'ont pas dû faire face à la concurrence des femmes lors de leur engagement et ils ont progressé dans les postes de management. L'augmentation de leurs responsabilités est marquée par l'accroissement des effectifs en personnel des équipes dont ils sont responsables.

Ce profil de carrière, qui repose sur le contrat de confiance dont nous faisons mention en introduction, ne peut être sans effet sur les engagements et promotions actuels. Ayant mené une vie professionnelle marquée par une implication très forte dans leur profession, ces personnes – des hommes en très grande majorité – semblent a priori peu enclines à imaginer que l'on peut mener en parallèle une vie professionnelle exigeante et une vie familiale dans laquelle les tâches ne sont pas seulement assumées par les femmes. L'affirmation fréquemment entendue « je n'aurais pas pu faire cette carrière sans le soutien de ma femme » semble aller dans le sens de ce qui est appelé l'**idéologie de la complémentarité des rôles** par les auteur·e·s des études genre, une complémentarité qui, dans la réalité, assigne prioritairement les femmes à l'univers domestique et les hommes à l'univers professionnel.

On trouve des traces de cette vision du monde dans différents entretiens, notamment dans les propos qui montrent la très forte réticence à engager des hommes à temps partiel et à intégrer les transformations qui se produisent dans les modes de vie ⁷⁵.

♀ *Parce que la société n'offre pas à cette nouvelle génération de pères la possibilité de faire une carrière, d'avoir des jobs en étant à temps partiel, parce que ce sont des hommes. Car pour l'instant, il est dis-créditant de postuler pour ce genre de place, je le vois très bien avec mes collègues. Parce que quand je voyais les dossiers et mon patron qui disait, « et ils foutent quoi à côté ? Ils ont besoin de temps pour foutre quoi à côté ? ». Il y en a un qui était un passionné de musique, il faisait plein de trucs. Et c'est pas des gens sérieux ! Il y a des schémas incroyables. (Entretien 6)*

♀ *Notre idéal à nous, c'était de travailler chacun à 50%. Et ça, ça s'est avéré impossible. Mais c'était notre but dès le départ, on s'était mis d'accord là-dessus. Parce qu'on aimait les deux notre travail et on avait tous les deux envie de nous occuper de nos enfants.*

♀ *Il a [la même formation que vous] ?*

Non, il est géographe de formation et il a eu son 80% seulement deux ans après la naissance du deuxième enfant. Enfin c'était très progressif.

Ça a été difficile ?

Très difficile.

Par contre vous, quand vous avez demandé une diminution de 100% à 50%, ça vous a été accordé sans autre ?

J'avais pensé à un 80%, au départ. Mais mon chef a dit « Non, il faut que ce soit un 50%, pour que l'on puisse séparer le poste en deux ». Mais, malheureusement, ce n'est pas ce qui s'est passé. C'est une collègue qui a repris, mais qu'un 30%, parce qu'elle avait envie d'augmenter son temps de travail et il y a un 20% qui s'est perdu. (Entretien 11)

Comme le montrent les analyses que nous avons réalisées à propos des positions de management et du taux d'activité, et comme le disent très clairement la plupart de nos répondant·e·s, le temps partiel semble exclure une position de direction. Sachant le temps que les personnes qui ont des charges importantes de personnel passent dans des activités

⁷⁵ Les changements qui se sont produits à propos de la répartition des tâches ménagères entre deux générations de fonctionnaires (ceux qui vivent avec des enfants de moins de 18 ans et ceux dont les enfants sont adultes), nous semblent accréditer la profondeur de ces transformations.

de coordination qui les rendent indisponibles dans leurs propres services, cet argument nous semble plutôt s'apparenter à une représentation très traditionnelle de ce qui fait «un-e bon-ne dirigeant-e»: la disponibilité présumée totale. Or, les femmes qui ont des enfants sont avant tout considérées comme des mères et comme telles, elles sont présumées moins disponibles pour leur métier. Certaines, parmi les plus âgées de celles que nous avons rencontrées, ont notamment témoigné de formes passées de harcèlement liées à leur maternité, tant dans les entretiens individuels que dans l'entretien collectif consacré aux «difficultés relationnelles».

♀ *Quand j'étais là avec tous ces [supérieurs hiérarchiques], ils avaient suggéré que j'étais, soit une mauvaise [professionnelle], soit une mauvaise mère. J'avais le choix... (rire) et ça a duré, quand même... 2 ans. Puis toute la grossesse, il y a eu plein de questions, est-ce que vous allez revenir à plein temps, à mi-temps... pourquoi vous voulez travailler, votre mari est au chômage? Voyez, c'était des suggestions, mais moi, j'étais innocente. [...] C'était des sous-entendus... mais, j'ai aussi vécu une période que je n'arrivais pas à qualifier ni de mobbing, ni de rien, à l'époque. J'avais peur... On téléphonait pour savoir si j'étais toujours au bureau... entre 4 et 5... Et, c'est devenu assez... c'était vraiment du harcèlement, que je qualifierais maintenant de harcèlement. (Entretien 2)*

INTRICATION DU PROFESSIONNEL ET DU PRIVÉ CHEZ LES FEMMES

Les entretiens individuels et collectifs menés ont fortement contribué à nous faire comprendre ce qui constitue les obstacles tels qu'ils sont perçus par les personnes. Ils ont permis de constater que les questions qui lient taux d'activité et niveau de responsabilité sont centrales dans le récit que les personnes font de leur trajectoire professionnelle et familiale. La définition de la responsabilité professionnelle n'a pas été explicitement traitée par les personnes rencontrées, mais certaines des expertes ont insisté sur l'importance des dossiers dont elles traitaient et sur les conséquences que d'éventuelles erreurs de leur part pourraient avoir. Cette manière de présenter leur travail a mis en évidence leur grande autonomie, fondée sur leur expertise technique, justifiant parfois qu'elles gèrent des budgets très importants. Elle nous a parfois semblé proposer une explication, mais aussi une justification au sentiment que leur travail n'était pas toujours reconnu à sa juste valeur.

L'ensemble de ces entretiens a mis l'accent sur les difficultés plus grandes que les femmes rencontrent, du fait de la coexistence de l'investissement professionnel et privé :

? *Et vous n'avez pas eu envie de postuler où vous avez postulé?*

♀ *Je n'ai pas postulé, parce que c'est un 100% et pour l'instant, je ne peux pas. Mais...*

Donc, la raison claire pour laquelle vous n'avez pas postulé, c'est le taux d'activité. C'est que le poste était proposé à 100% et n'était pas négociable?

Non, ce n'était pas négociable. Actuellement, je ne postulerais pas, vu l'énergie pour prendre un poste comme ça, effectivement, avec une famille à côté. (Entretien 7)

Le fort poids émotionnel que la parentalité fait peser sur les femmes a aussi été évoqué à plusieurs reprises par les répondantes. Elles ont aussi mis en exergue le poids du regard des membres de la famille, des collègues ou des supérieur-e-s comme une des sources importantes des tensions causées par la volonté de concilier un travail exigeant et une vie de famille.

La plupart des personnes, femmes et hommes confondu-e-s, ont toutefois dit mal concevoir la possibilité d'occuper des postes élevés dans la hiérarchie simultanément à un taux d'activité partiel et ont en général regretté ce fait. Cette appréciation était d'autant plus forte que les personnes occupaient des postes de direction, mais elles ont expliqué leur position par des éléments qui tenaient à la nature de leurs activités, mais aussi à l'infrastructure

professionnelle – places de travail en nombre insuffisant, coûts de la formation continue trop élevés pour qu'ils soient engagés pour plusieurs personnes, faible possibilité de télétravail.

Les entretiens collectifs ont mis le doigt sur plusieurs améliorations possibles. La question du **télétravail** a été évoquée à plus d'une reprise comme une réelle possibilité de donner plus de flexibilité dans l'accomplissement du temps de travail et de soulager les tensions auxquelles sont surtout soumises les femmes, du fait de leur forte implication familiale.

Lorsqu'il est question de satisfaction professionnelle, le sujet de la conciliation entre vie privée et professionnelle ne polarise pas les opinions des hommes, qui sont en général plutôt satisfaits ou très satisfaits. Un tel positionnement signale que ce débat ne les concerne que peu, ce qui est également apparu lorsqu'il était question de la manière dont les personnes considéraient la réussite professionnelle. Si l'ensemble des répondant-e-s des deux entretiens collectifs non mixtes consacrés à cette thématique faisait mention d'une tension vers un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, les hommes évoquaient des activités de loisir ou des engagements partisans (seul un homme a fait mention de sa partenaire), ne parlant jamais de leur famille, alors que les femmes faisaient spontanément et systématiquement état de leur famille et de leur volonté d'être assez disponibles pour elle.

TYPES DE CARRIÈRES PARMİ LES CADRES DE L'ACV

Les personnes que nous avons rencontrées lors des entretiens individuels présentent des trajectoires de carrières différentes, mais nous pouvons dégager quelques idéaux-types qui pour les trois derniers correspondent aux constats statistiques effectués à partir de l'analyse :

CARRIÈRES À PLANS

Certains des participant-e-s travaillent dans un secteur où existe des jalons très nets qui permettent de penser une carrière dès l'entrée dans la profession. Les personnes suivent un plan et les compétences acquises sont évaluées et donnent en général lieu à des promotions régulières. L'amplitude de la mobilité ascendante possible est grande.

Les secteurs de carrières à plans sont toutefois très particuliers de par la transparence des procédures. Les personnes qui y travaillent s'y réfèrent comme à un corps qui est attentif aux personnes qui le composent et qui met en œuvre une formation continue régulière, ouverte à tou-te-s en fonction des compétences et des années d'activité. Il semble témoigner d'un passé dans lequel les personnes s'engageant dans l'administration avaient le sentiment d'appartenir à une corporation qui prendrait soin d'elles et leur garantirait une progression professionnelle.

Ce type de carrière n'a été évoqué qu'à propos de ces secteurs, fortement masculinisés, tout au moins dans les échelons supérieurs.

CARRIÈRES FÉMININES ASCENDANTES

.....

Les femmes ayant bénéficié de ce type de carrière travaillent à plein temps, ou presque, et disent, lorsqu'elles ont des enfants, qu'elles doivent leur réussite au fort soutien offert par un membre féminin de leur famille :

? Vous faisiez comment pour la garde de votre enfant ?

♀ *Alors, j'ai eu beaucoup de chance, et c'est vraiment exceptionnel. Je le confiais à ma famille, mes parents. Donc de ce côté-là, je n'avais aucun souci, si ce n'était toutes sortes de culpabilités... sentiments personnels, une très forte culpabilité. (Entretien 2)*

♀ *Je vous dis, la famille fait beaucoup. Déjà, vous avez des enfants qui ne sont jamais malades. Après on les élève de manière autonome et ils ne se posaient pas trop de questions. Je vivais pour mon travail, mais autrement, j'étais tout le temps à la maison et puis... une énorme confiance dans mes enfants. Donc, un grand coup de main de votre famille, de votre sœur, de votre mère [de ma mère, oui] et votre mari, il vous a donné un coup de main ?*

Tant que les enfants avaient jusqu'à 4 ans, 6 ans, ça ne l'intéressait pas trop. Après, il s'en occupait bien. Il faisait, il fait, beaucoup de choses avec. Mais, les tout-petits, ce n'était pas trop son truc. (Entretien 7)

Elles mentionnent d'ailleurs souvent avoir rencontré des difficultés liées à l'insuffisance ou l'inadéquation des structures de garde.

La plupart d'entre elles ont des formations universitaires achevées et effectuent encore souvent des formations continues exigeantes. Venant du monde de l'économie ou du droit, elles dirigent des équipes.

Elles s'accordent sur le fait qu'il faut se battre pour faire reconnaître leurs compétences, et plusieurs d'entre elles disent avoir rencontré des difficultés avec leur hiérarchie, à ce propos notamment.

Elles insistent toutes sur la centralité de leur vie professionnelle et expliquent leur parcours professionnel par la chance.

? Qu'est-ce qui vous a fait crocher comme ça ? C'est votre passion d'apprendre cette discipline ?

♀ *Je pense que j'étudie – ça mon mari, il ne comprend pas, parce qu'il a horreur des études – que j'étudie parce que j'aime ça. Il y en a qui vont jouer au foot, moi, apprendre, c'est un plaisir. Donc je n'ai jamais vu ça comme une contrainte. Et ça, ça fait énormément. Encore à l'heure actuelle, maintenant j'ai fini mes études, mais j'apprends plein de choses. Je ne fais plus [discipline dans laquelle le Brevet fédéral a été fait] parce que ça ne m'intéresse plus trop, mais j'apprends tout le temps. Ce n'est pas une contrainte. [...] Forcément, par ma passion, j'ai fait plein de petits trucs. Et le chef du projet, c'était l'adjoint du chef de service [service cité, le premier service dans lequel la répondante a été engagée dans l'ACV] et il ne connaissait rien à [ce domaine]. Il avait donc de la peine à coordonner, il n'avait jamais fait de gestion de projet non plus. Toutes les factures techniques qu'il recevait, il n'y comprenait rien. Alors, à un moment donné, il a demandé à être dessaisi de sa fonction de chef de projet. Et c'est le fournisseur qui m'a dit un jour : « On voit bien, vous aimez bien ce projet, et puis ça se passe bien. Est-ce que l'on ose vous citer pour reprendre ce projet ? » Et j'ai dit tout de suite oui, parce que j'ai trouvé ça génial (rire). Je n'avais pas cette notion... Après, j'ai eu des remarques... Mais, en fait, j'étais conduite par la passion, je n'imaginais pas ce que ça représentait de conduire un projet d'envergure comme ça. Après coup, je me suis dit : « Et bien, dis donc ». J'ai commencé par le plus gros projet de ma vie, je crois. (Entretien 7)*

Certaines d'entre elles ont souhaité nous rencontrer afin de nous convaincre de la possibilité pour une femme de mener une carrière dans l'ACV.

CARRIÈRES FÉMININES PLATES

Les femmes de ce groupe ont une formation universitaire spécialisée et ne dirigent que peu de personnel. Elles insistent sur la nécessité de pouvoir concilier travail et famille et les parcours dont elles font état montrent des changements de taux d'activité en relation avec la naissance d'enfants ou de divorce.

♀ *Parce que j'ai commencé à 100%, pour baisser mon taux d'activité à 60% après la naissance de ma première fille... et après la naissance de ma deuxième fille je suis restée à 60%. Depuis quelques années, je suis à 80%. C'était autour de mon divorce [...], donc à ce moment là, j'ai dû repasser à 80%, je pense. (Entretien 1)*

Elles insistent sur leur disponibilité professionnelle mais disent aussi que leurs priorités ont varié en fonction des exigences de la vie de famille. Celles qui n'ont pas d'enfant relatent des difficultés qui tiennent justement à leur expertise et elles ne perçoivent guère d'opportunité d'avancement. Les formations continues de relève de cadre ne leur ont pas été proposées et le sentiment d'absence de perspective est clairement exprimé. Leur discours montre qu'elles vivent leur profession avec intérêt et qu'elles sont plutôt satisfaites, mais aussi que la frustration professionnelle se manifeste fréquemment.

CARRIÈRES MASCULINES ASCENDANTES

Les hommes de ce groupe ont tous des enfants et leur conjointe travaille à temps partiel. Ils disent leur devoir leur réussite professionnelle et insistent sur les difficultés de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale.

? *Est-ce que vous pensez que vous auriez pu faire cette ascension constante si votre femme avait absolument décidé de poursuivre une carrière?*

♂ *Non.*

On pourrait dire qu'une carrière ça se construit un peu en couple?

♂ *Oui, bien sûr. Il faut être d'accord en se disant «Ecoute, moi je vais gagner notre argent», mais c'est difficile, parce que je pense qu'une femme doit travailler. La femme a droit au travail. Le travail c'est fabuleux. Mais, seulement, ce n'est pas évident... Réussir une famille et investir de l'énergie pour que des gamins poussent à peu près droit dans cette société de plus en plus virtuelle et éclatée, c'est un peu ramer à contre-courant. Donc, il faut pouvoir se dire «Ecoute, je vais gagner tant, mais tu dois pouvoir te dire, toi, que dans mon salaire, il y en a deux, et toi tu gagnes la moitié», mais ce n'est pas facile. Tout ça c'est des phrases, ce n'est pas évident.*

Au quotidien, ça implique des négociations?

Oui. Mais il y a une partie de la vie de la femme qui n'est pas alimentée par les rapports sociaux, il manque quelque chose aujourd'hui. Et ça, c'est le système social qui devrait prendre... Il faudrait salarier les femmes qui choisissent comme profession mère à la maison, il faudrait leur donner un salaire, il faudrait de la formation continue. Il faudrait qu'elles aient des «pair-e-s» avec qui elles peuvent construire. Il faudrait ce tissu-là qui fait que la société déclare la famille comme valeur importante et, à partir de là, on organise, on met de l'argent aussi pour que ça fonctionne. Pas seulement pour construire des routes et des ponts.

Où des structures de garde, par exemple?

Mais le problème des structures de garde, c'est de savoir, pour finir, à qui appartiennent ces enfants. Est-ce qu'ils appartiennent à une société qui forme des professionnel-le-s pour s'en occuper, ou est-ce qu'il y a des sensibilités, il y a des familles à part entière, avec des odeurs, des couleurs, ou est-ce que ça n'existe plus? Je trouve délicate la question. Je n'ai pas envie que, en tout cas tout petits - et ma femme non plus d'ailleurs - je n'avais pas envie de confier l'entier de la garde de nos enfants à des professionnel-le-s de l'éducation, dans des structures particulières. Non. (Entretien 10)

N'ayant pas systématiquement une formation initiale universitaire, leurs cursus sont toutefois marqués par des programmes de formations qualifiantes qui leur ont permis de bénéficier d'opportunités professionnelles. Comme les femmes dont la carrière a été ascendante, ils disent devoir les promotions qui ont jalonné leur parcours à la chance.

? *Donc c'est vraiment une carrière assez linéaire?*

♂ *Oui, je peux dire ça, parce que [HES, spécialisation puis profession]. Deux ou trois ans après, et deux ou trois rencontres chanceuses plus tard, je suis allé à l'Université, que j'ai commencée et que j'ai finie, je crois, en 98-99.*

C'était une formation complémentaire?

Mais l'Université, j'y ai fait une formation entière. J'ai commencé de A et j'ai fini à Z. Ce n'est pas un complément de formation, c'était en cours d'emploi, j'ai fait cette licence en 6 ans. (Entretien 10)

PERSPECTIVES POUR LES FEMMES CADRES

L'engagement récent d'une proportion de femmes plus importante que par le passé au niveau cadre suggérerait que la dissymétrie constatée entre les trajectoires féminines et masculines s'atténue dans le futur. En effet, les jeunes femmes sont plus nombreuses que les jeunes hommes à entrer au sein de l'ACV et l'ensemble des éléments mis en lumière suggère que l'expérience accumulée dans l'ACV est – ou a été, nous ne saurions être affirmatives sur ce point – un facteur essentiel dans l'avancement de la carrière. Elles devraient donc bénéficier de cette culture du personnel, si les récents changements ne la modifient pas fondamentalement.

Les constats que nous avons effectués quant aux sources de la reconnaissance professionnelle nous font en effet tempérer cet optimisme quant à la réalisation future de l'égalité entre femmes et hommes dans l'ACV.

D'un point de vue statistique, il apparaît que les salaires offerts sont significativement liés aux responsabilités en gestion du personnel ($F(3, 1007) = 24.04$; $p < .001$) tant pour les femmes et les hommes, et comme nous l'avons vu, des obstacles particuliers se mettent sur le chemin des femmes dans ce segment professionnel.

Il nous a, de ce fait, semblé important de préciser les conditions dans lesquelles ces tâches spécifiques d'encadrement de personnel sont offertes et à qui. Les analyses effectuées ont montré qu'aucune raison objective ne parvient à expliquer les différences constatées à ce propos entre les femmes et les hommes. Les différences de responsabilité doivent être mises sur le compte des représentations de ce que sont les femmes et les hommes. Ce sont aussi celles-ci qui nous semblent à l'origine des difficultés plus grandes des femmes à faire reconnaître leurs compétences et leurs acquis.

L'insistance, que les personnes que nous avons rencontrées ont manifesté à propos des implications de la conciliation sur les carrières des femmes, nous fait penser que les obstacles qui se trouvent sur le chemin d'une carrière de cadre supérieure ou de dirigeante ont beaucoup à faire avec une image très traditionnelle de la famille. Plusieurs des personnes que nous avons rencontrées relèvent que travailler à temps partiel et vouloir faire une carrière de cadre reste un choix qui est perçu comme contradictoire.

Le modèle de la carrière de cadre supérieur-e et dirigeant-e dans l'ACV semble donc bien se calquer sur le modèle traditionnel du *breadwinner* masculin. Ce constat est confirmé par ailleurs par la proximité des statistiques que nous avons compilées à propos des taux d'activité par sexe avec les chiffres dont fait état le site de l'Office fédéral de la statistique.

♀ *Je ne connais pas de cadre à 50%, c'est un fait. Le minimum, c'est 80 et c'est nouveau. La règle, c'est quand même le 100%. Maintenant, est-ce que c'est une volonté? Je pense qu'il y a une volonté – au moins implicite – de ne pas avoir à se soucier «Elle est en congé, elle n'est pas là». Donc, d'avoir les cadres sous la main, pour gérer les urgences. Parce qu'il y a pas mal d'urgences, quand même, dans ce secteur. (Entretien 4)*

♂ *Une femme cadre, soit elle choisit de ne pas avoir d'enfant, et, aujourd'hui, une femme cadre peut réussir aussi bien et même mieux qu'un homme. En tout cas, dans l'administration cantonale, il n'y pas de frein pour les femmes. Les femmes compétentes, on les valorise. Je trouve, en tout cas, dans notre secteur. Maintenant des femmes cadres qui ont des enfants, ça reste difficile, ça reste problématique.*

? *Mais par exemple si vous, vous devez engager – femmes et hommes – puisqu'il y a quand même pas mal de personnes sous votre direction, est-ce que vous entreriez en matière sur du taux d'activité partiel?*

Je suis déjà entré en matière, c'est sûr.

Y compris pour des hommes?

Oui, mais c'est plus... ça, encore, c'est facile, vous prenez des grandes décisions d'organisation et puis vous bouchez les trous, c'est sur le long terme, vous avez le temps de voir venir (Entretien 10).



3

Mise en œuvre de l'ÉGALITÉ

par Farinaz Fassa

De façon générale, les femmes sont loin de considérer que l'égalité est réalisée dans l'Administration cantonale vaudoise. C'est pourquoi elles souhaitent que des actions soient entreprises pour la favoriser, en particulier au niveau des RH et avec le concours de services spécialisés et des centres de formation.

La polarisation des opinions des deux sexes à propos de la parité au sein des cadres est particulièrement flagrante: elle montre que l'égalité semble encore faire problème pour nombre d'hommes cadres et laisse ainsi penser que les seules incitations à construire l'égalité risquent d'être sans effet au regard de la force des habitudes et des représentations.

De ce fait, il semble très probable que la politique décidée par le conseil d'Etat en matière d'égalité ne puisse être mise en œuvre sans qu'un contrôle s'opère à tous les échelons des services.



Dans l'enquête RECADRE, la question de l'égalité a été abordée à trois niveaux :

Le premier niveau est d'ordre général. Il porte sur les positions des répondant-e-s en ce qui concerne les questions liées à l'égalité entre les sexes dans les mondes professionnels. Les questions que nous avons posées visaient à rendre compte de la manière dont les répondant-e-s considèrent les rapports entre égalité et profession. Nos analyses ont permis de constater, comme nous le verrons de façon détaillée, que les femmes et les hommes manifestent en général des sensibilités différentes face à cette question, mais aussi qu'elles et ils partagent un certain nombre d'opinions qui traduisent des rapports sociaux de sexe encore fortement inégalitaires.

Le second niveau traite des actions qui pourraient être entreprises pour construire plus d'égalité dans le monde professionnel, focalisant les réflexions sur les possibilités de carrières. Les personnes ont ici été interrogées sur les actions que les services des Ressources Humaines pourraient entreprendre afin de développer l'équité professionnelle entre les sexes.

Le troisième niveau relate les opinions des personnes à propos de la situation qui prévaut, en termes d'égalité, dans l'administration vaudoise et plus particulièrement dans leur service. Ce choix a clairement été signalé aux participant-e-s de l'enquête, la présentation de cette partie stipulant que : « Cette partie vise à connaître votre opinion quant à l'égalité entre les sexes dans le monde du travail en général et dans votre environnement professionnel en particulier. Aussi comporte-t-elle des questions qui traitent de l'ensemble du monde du travail et des questions qui touchent plus spécifiquement l'Administration Cantonale Vaudoise ».

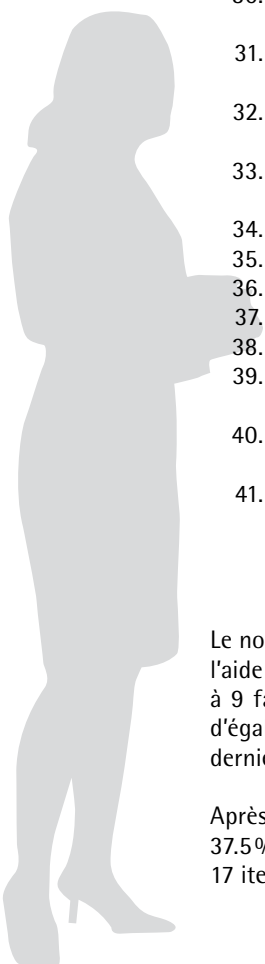
FACTEURS ORGANISATEURS DES OPINIONS

.....

Nous avons soumis une liste de 41 affirmations aux répondant-e-s et leur avons demandé de dire dans quelle mesure elles et ils partageaient l'opinion énoncée par la proposition. Une échelle leur était proposée qui allait de « pas du tout d'accord » (-3) à « tout à fait d'accord » (+3) mais qui ne comprenait pas de 0, de façon à forcer la prise de position.

Les propositions suivantes leur ont été soumises :

1. L'égalité signifie qu'il y a autant de femmes que d'hommes aux postes de cadre.
2. Une présence élevée sur le lieu de travail est attendue des cadres, mais beaucoup de femmes ne peuvent pas l'assumer.
3. Les femmes et les hommes devraient avoir les mêmes droits et devoirs.
4. Les hommes ont un meilleur réseau que les femmes.
5. Le temps partiel est une entrave à l'avancement professionnel.
6. Les femmes et les hommes ont des expériences différentes.
7. Les entreprises sont économiquement plus compétitives, si elles tiennent compte de la diversité (hommes-femmes, âges, cultures, etc.).
8. L'offre de postes à temps partiel pour du travail qualifié (en particulier les postes de cadre) est insuffisante.
9. Les obstacles à l'avancement subis par les femmes ne peuvent être compensés que par des mesures visant explicitement la promotion des femmes.
10. Les femmes en position de direction sont plus exigeantes que les hommes.
11. Les supérieur-e-s hiérarchiques devraient encourager les femmes autant que les hommes.

- 
12. La mise en place de mesures visant explicitement la promotion des femmes demande des connaissances en lien à l'égalité professionnelle.
 13. Une offre de perfectionnement professionnel spécifique aux femmes est nécessaire.
 14. Il est plus difficile pour une femme que pour un homme d'asseoir son autorité envers ses subordonné·e·s.
 15. Les hommes ont plus de modèles auxquels s'identifier que les femmes.
 16. La gestion de carrière dans les entreprises favorise les hommes.
 17. Les femmes ne doivent pas bénéficier de conditions spéciales.
 18. Les hommes qui veulent faire carrière sont plus soutenus par leur partenaire que les femmes.
 19. Les femmes ont des qualités propres qui leur permettent de réussir autrement.
 20. Certains secteurs d'activités sont particulièrement ouverts aux hommes.
 21. Il n'y a pas suffisamment de femmes qualifiées pour les postes de cadres.
 22. Certains secteurs d'activités sont particulièrement ouverts aux femmes.
 23. Les femmes ont plus de difficultés à s'imposer que les hommes.
 24. Les femmes sous-estiment leurs capacités.
 25. Les femmes préfèrent s'occuper de leur famille que mener une carrière professionnelle.
 26. Il est moins attendu des hommes que des femmes qu'ils se préoccupent de leur famille.
 27. Les hommes tiennent plus compte de leur carrière future dans leur choix de profession et de formation que les femmes.
 28. Les femmes sont globalement bien acceptées dans le monde professionnel.
 29. La gestion de carrière dans les entreprises favorise les femmes.
 30. Les femmes qui veulent faire carrière doivent s'adapter à l'image masculine du manager typique.
 31. L'insuffisance des structures de garde des enfants empêche les deux membres d'un couple de faire une carrière professionnelle.
 32. Pour augmenter la proportion de femmes parmi les cadres, il est nécessaire d'introduire des quotas.
 33. Les hommes ont moins de difficultés à faire reconnaître leurs compétences que les femmes.
 34. Il est plus difficile d'obéir à une femme qu'à un homme.
 35. Les femmes mènent leur carrière de la même manière que les hommes.
 36. Les hommes obtiennent plus facilement de l'avancement que les femmes.
 37. Les hommes en position de direction sont plus exigeants que les femmes.
 38. Il est plus attendu des hommes que des femmes qu'ils fassent carrière.
 39. Les femmes doivent avoir de meilleures performances pour obtenir la même reconnaissance que les hommes.
 40. Une présence élevée sur le lieu de travail est attendue des cadres, mais beaucoup de femmes ne veulent pas l'assumer.
 41. Il est normal que les femmes privilégient la gestion de la vie familiale du fait des difficultés que rencontre un couple avec enfants si les deux personnes veulent faire une carrière.

Le nombre des propositions étant très élevé, nous avons choisi de traiter cette question à l'aide d'une analyse factorielle en composantes principales. Bien que cette analyse renvoie à 9 facteurs lorsque le critère choisi est une valeur propre supérieure à 1, les 41 items d'égalité ont été ramenés à quatre facteurs sur la base de l'observation du *screeplot*. Ce dernier met en évidence que la courbe s'aplatit dès le quatrième facteur.

Après avoir appliqué une rotation varimax à nos données, cette analyse permet d'expliquer 37.5% de la variance. **Le premier facteur**, qui explique 12.5% de la variance, comprend les 17 items suivants qui ont tous un degré de saturation $>.3$:

- Les hommes obtiennent plus facilement de l'avancement que les femmes.
- La gestion de carrière dans les entreprises favorise les hommes.
- Les hommes ont moins de difficultés à faire reconnaître leurs compétences que les femmes.
- Les femmes doivent avoir de meilleures performances pour obtenir la même reconnaissance que les hommes.
- Les hommes qui veulent faire carrière sont plus soutenus par leur partenaire que les femmes.
- Il est plus attendu des hommes que des femmes qu'ils fassent carrière.
- Les hommes tiennent plus compte de leur carrière future dans leur choix de profession et de formation que les femmes.
- Il est moins attendu des hommes que des femmes qu'ils se préoccupent de leur famille.
- Les femmes sous-estiment leurs capacités.
- Certains secteurs d'activités sont particulièrement ouverts aux hommes.
- Les femmes qui veulent faire carrière doivent s'adapter à l'image masculine du manager typique.
- Les hommes ont un meilleur réseau que les femmes.
- Les hommes ont plus de modèles auxquels s'identifier que les femmes.
- Les femmes ont plus de difficultés à s'imposer que les hommes.
- Le temps partiel est une entrave à l'avancement professionnel.
- Les femmes mènent leur carrière de la même manière que les hommes.
- La gestion de carrière dans les entreprises favorise les femmes.

L'ensemble de ces items tourne autour de l'idée qu'une discrimination existe dans le monde professionnel. Les items saturant le plus fortement ce facteur sont les suivants: «Les hommes obtiennent plus facilement de l'avancement que les femmes» (0.69); «La gestion de carrière dans les entreprises favorise les hommes» (0.67); «Les hommes ont moins de difficultés à faire reconnaître leurs compétences que les femmes» (0.65). Cette impression est confirmée par le fait que les deux items qui ont des saturations négatives (les items en gras italiques) font état soit d'inégalité entre femmes et hommes (Les femmes mènent leur carrière de la même manière que les hommes -0.4) soit de difficultés plus grandes pour les femmes du fait des politiques menées par les entreprises (La gestion de carrière dans les entreprises favorise les femmes -0.45). Aussi, avons-nous appelé ce facteur «plafond de verre».

Le deuxième facteur explique 10.43 % de la variance et se compose des 16 items suivants, qui ont tous un degré de saturation >.3 :

- Il est plus difficile d'obéir à une femme qu'à un homme.
- Il est normal que les femmes privilégient la gestion de la vie familiale du fait des difficultés que rencontre un couple avec enfants si les deux personnes veulent faire une carrière.
- Les femmes ont plus de difficultés à s'imposer que les hommes.
- Une présence élevée sur le lieu de travail est attendue des cadres, mais beaucoup de femmes ne veulent pas l'assumer.
- Les hommes en position de direction sont plus exigeants que les femmes.
- Il est plus difficile pour une femme que pour un homme d'asseoir son autorité envers ses subordonné·e·s.
- La gestion de carrière dans les entreprises favorise les femmes.
- Les femmes préfèrent s'occuper de leur famille que mener une carrière professionnelle.
- Les femmes en position de direction sont plus exigeantes que les hommes.



- Les hommes ont plus de modèles auxquels s'identifier que les femmes.
- Une présence élevée sur le lieu de travail est attendue des cadres, mais beaucoup de femmes ne peuvent pas l'assumer.
- Les femmes qui veulent faire carrière doivent s'adapter à l'image masculine du manager typique.
- Une offre de perfectionnement professionnel spécifique aux femmes est nécessaire.
- Les hommes ont un meilleur réseau que les femmes.
- Il n'y a pas suffisamment de femmes qualifiées pour les postes de cadres.
- Les supérieur·e·s hiérarchiques devraient encourager les femmes autant que les hommes.

Ces items mettent l'accent sur les rôles qui seraient spécifiques à chacun des sexes. Ils manifestent une vision très traditionnelle de la division des tâches, dessinant les postes de direction comme «naturellement masculins», les femmes étant considérées comme plus «naturellement» attachées à leurs obligations familiales. Les items qui saturent le plus fortement ce facteur sont «Il est plus difficile d'obéir à une femme qu'à un homme» (0.65); «Il est normal que les femmes privilégient la gestion de la vie familiale du fait des difficultés que rencontre un couple avec enfants si les deux personnes veulent faire une carrière» (0.59); «Les femmes ont plus de difficultés à s'imposer que les hommes» (0.57). C'est pourquoi nous avons choisi de baptiser ce facteur **«diriger, un métier d'homme»**. Le seul item dont la saturation est négative – «Les supérieur·e·s hiérarchiques devraient encourager les femmes autant que les hommes» (-.38) – va dans ce sens puisqu'il indique qu'il n'y a pas de raison de favoriser un sexe plutôt que l'autre.

Le troisième facteur regroupe quant à lui 11 items (saturation >.3) et explique 8.78 % de la variance. Il est composé des items suivants :

- Les hommes ont moins de difficultés à faire reconnaître leurs compétences que les femmes.
- Les hommes obtiennent plus facilement de l'avancement que les femmes.
- Les femmes doivent avoir de meilleures performances pour obtenir la même reconnaissance que les hommes.
- La gestion de carrière dans les entreprises favorise les hommes.
- L'offre de postes à temps partiel pour du travail qualifié (en particulier les postes de cadre) est insuffisante.
- La mise en place de mesures visant explicitement la promotion des femmes demande des connaissances en lien avec l'égalité professionnelle.
- Une offre de perfectionnement professionnel spécifique aux femmes est nécessaire.
- L'égalité signifie qu'il y a autant de femmes que d'hommes dans les postes de cadre.
- Pour augmenter la proportion de femmes parmi les cadres, il est nécessaire d'introduire des quotas.
- Les obstacles à l'avancement subis par les femmes ne peuvent être compensés que par des mesures visant explicitement la promotion de femmes.
- Les femmes ne doivent pas bénéficier de conditions spéciales.

Les items qui composent ce facteur tournent autour de l'idée qu'il faut mettre en place des mesures spécifiques pour construire l'égalité au sommet des hiérarchies. Il s'oppose très directement au facteur précédent en constatant les plus grandes difficultés des femmes : «Les hommes ont moins de difficultés à faire reconnaître leurs compétences que les femmes» (0.32); «Les hommes obtiennent plus facilement de l'avancement que les femmes» (0.32); «Les femmes doivent avoir de meilleures performances pour obtenir la même reconnaissance que les hommes» (0.36) et «La gestion de carrière dans les entreprises favorise les hommes» (0.37). Il fait aussi état de la nécessité de prendre des mesures pour construire l'égalité : «L'offre de postes à temps partiel pour du travail qualifié (en particulier les postes de cadre) est insuffisante» (0.47); «La mise en place de mesures

visant explicitement la promotion des femmes demande des connaissances en lien avec l'égalité professionnelle» (0.53); «Une offre de perfectionnement professionnel spécifique aux femmes est nécessaire» (0.58); «Pour augmenter la proportion de femmes parmi les cadres, il est nécessaire d'introduire des quotas» (0.70) et «Les obstacles à l'avancement subis par les femmes ne peuvent être compensés que par des mesures visant explicitement la promotion de femmes» (0.71).

Les items qui saturent le plus ce facteur sont «Les obstacles à l'avancement subis par les femmes ne peuvent être compensés que par des mesures visant explicitement la promotion de femmes» (0.71); «Pour augmenter la proportion de femmes parmi les cadres, il est nécessaire d'introduire des quotas» (0.70) et «L'égalité signifie qu'il y a autant de femmes que d'hommes dans les postes de cadres» (0.63). Nous avons nommé ce facteur **«construction de l'égalité»**.

Un seul item a une saturation négative et c'est celui qui fait état d'une égalité formelle entre femmes et hommes: «Les femmes ne doivent pas bénéficier de conditions spéciales» (0.40). Sa valeur négative indique clairement que cette dernière ne suffit pas pour construire l'égalité entre femmes et hommes dans le monde professionnel.

Le quatrième facteur comporte lui aussi 11 items et explique 5.79% de la variance. Les items qui le composent sont les suivants:

- L'offre de postes à temps partiel pour du travail qualifié (en particulier les postes de cadre) est insuffisante.
- Certains secteurs d'activités sont particulièrement ouverts aux hommes.
- Les femmes ne doivent pas bénéficier de conditions spéciales.
- L'insuffisance des structures de garde des enfants empêche les deux membres d'un couple de faire une carrière professionnelle.
- Les femmes et les hommes ont des expériences différentes.
- Certains secteurs d'activités sont particulièrement ouverts aux femmes.
- Les femmes et les hommes devraient avoir les mêmes droits et devoirs.
- Les entreprises sont économiquement plus compétitives, si elles tiennent compte de la diversité (hommes-femmes, âges, cultures, etc.).
- Les supérieur·e·s hiérarchiques devraient encourager les femmes autant que les hommes.
- Les femmes ont des qualités propres qui leur permettent de réussir autrement.
- Les femmes sont globalement bien acceptées dans le monde professionnel.

Les items qui saturent le plus nettement ce facteur mettent en lien sexe et travail, mais d'une manière telle que la ségrégation horizontale y est acceptée et que rien ne vient évoquer l'inégalité. Il s'agit de: «Les femmes sont globalement bien acceptées dans le monde professionnel» (0.52); «Les femmes ont des qualités propres qui leur permettent de réussir autrement» (0.51).

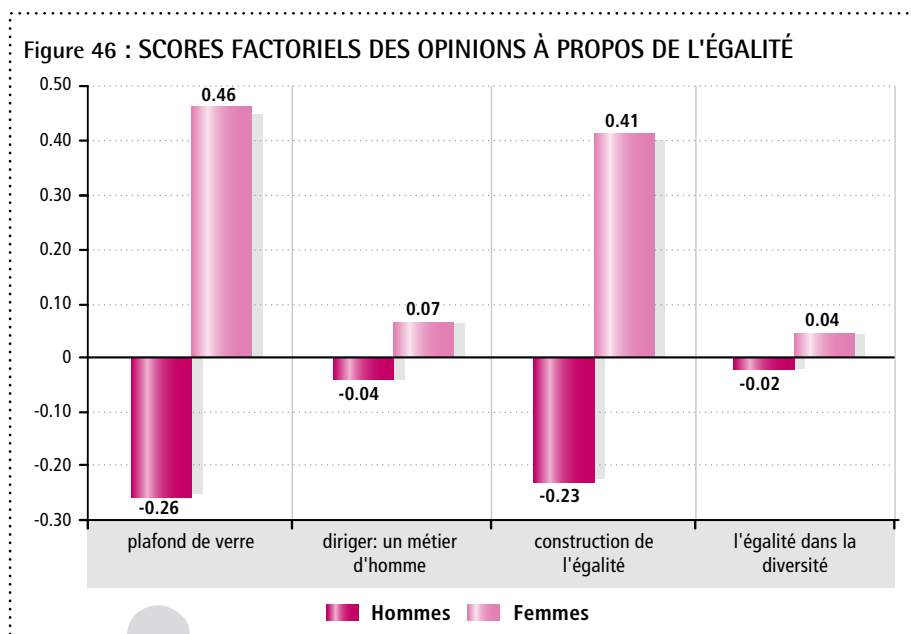
L'idée centrale de ce facteur est qu'il faut que les femmes intègrent le marché du travail, mais pour le bien-être de l'entreprise. Elle se distingue de celle qui structure le facteur précédent en ce qu'elle ne préconise pas de mesures visant à intégrer les femmes, mais qu'elle effectue des souhaits en ce sens, relevant par ailleurs que femmes et hommes peuvent trouver des débouchés dans des secteurs différents. Nous avons appelé ce facteur **«l'égalité dans la diversité»** dans la mesure où l'idée de rôles spécifiques dévolus à chacun des sexes en est un trait central.

Comme nous l'avons fait à diverses reprises nous avons regardé si des différences existent quant à ces facteurs selon le sexe des répondant·e·s et avons effectué une ANOVA. Cette analyse s'est révélée significative pour deux de ces quatre facteurs, celui faisant état du

constat d'un plafond de verre ($F(1,1048)=140.60, p<.001$) et celui affirmant la nécessité de mesures en vue de la construction de l'égalité ($F(1,1048)=111.01, p<.001$).

Comme le montre la **figure 46**, les scores des femmes sont toujours positifs et ceux des hommes négatifs. Les différences majeures concernent le facteur «plafond de verre» et «construction de l'égalité». Ces différences sont d'ailleurs significatives : les femmes adhèrent plus que les hommes aux propositions faites et constatent d'avantage, qu'en l'état actuel, le monde du travail les discrimine. Elles sont aussi plus d'avis qu'il faut mettre en place des mesures pour construire une véritable égalité.

Les opinions des personnes des deux sexes sont assez proches en ce qui concerne le fait que diriger est un métier d'hommes et que l'égalité passe par la promotion de la diversité. Ni les femmes ni les hommes n'ont d'idées très tranchées sur ces questions. Cette organisation des réponses peut s'expliquer par le fait que ces deux facteurs mêlent des propositions descriptives à des propositions fondées sur l'idéologie de la complémentarité.

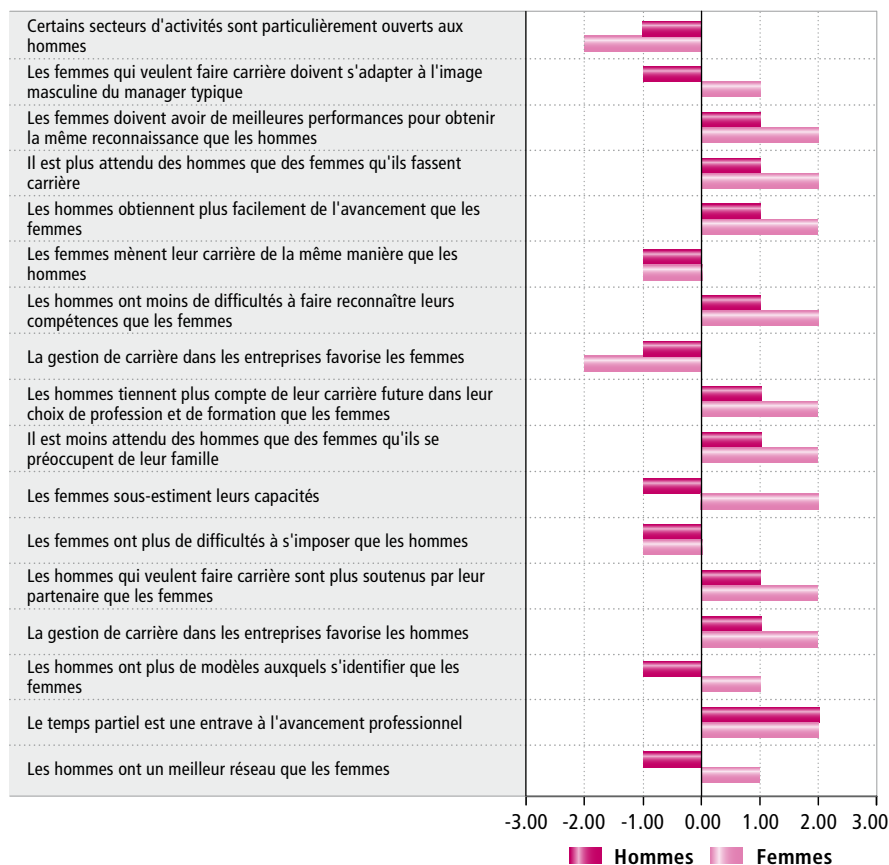


Les principes organisateurs des opinions face à l'égalité nous ont semblé extrêmement intéressants. Nous avons regardé, pour chacun des facteurs sur lesquels les opinions sont significativement différentes selon le sexe, comment les groupes des femmes et des hommes répondaient pour chacun des items constitutifs du facteur.

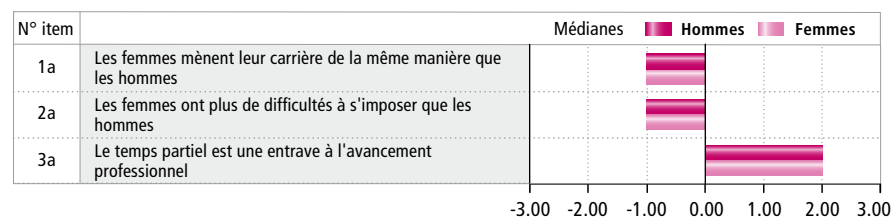
PERCEPTION D'UN PLAFOND DE VERRE

La **figure 47** montre les médianes⁷⁶ des réponses des personnes interrogées sur l'ensemble des items du facteur qui tourne autour de l'idée de l'existence d'un plafond de verre.

**Figure 47 : MÉDIANES DES RÉPONSES SELON LE SEXE DES PERSONNES
AUX ITEMS CONSTITUTIFS DU FACTEUR « PLAFOND DE VERRE »**



Il indique clairement que les hommes et les femmes ont la même opinion à propos de trois items :



⁷⁶ La médiane sépare la population en deux groupes.

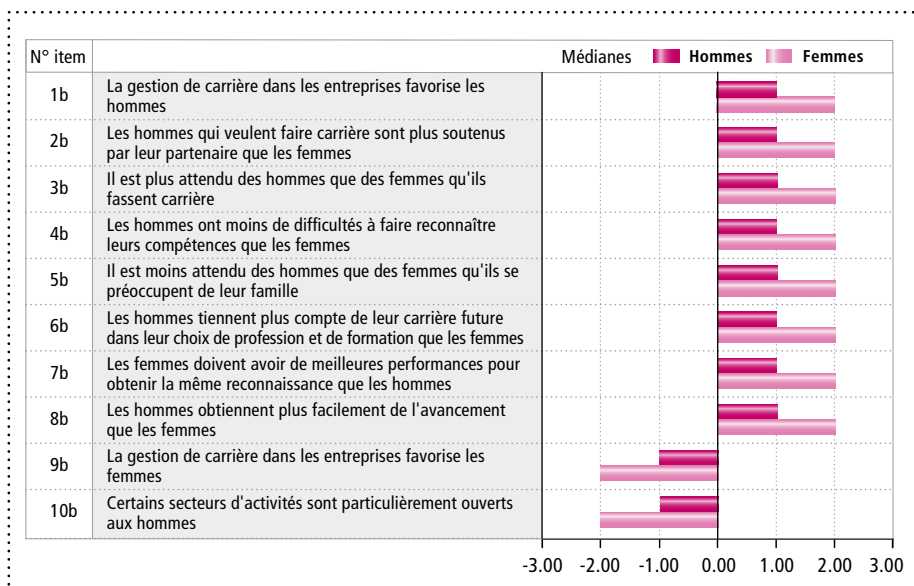
Femmes et hommes sont en désaccord avec les items qui affirment l'identité des parcours de carrières pour les deux sexes (item n° 1a), mais cette différence n'est, au vu de ces résultats, pas attribuable au fait que les femmes rencontreraient plus de difficultés que les hommes pour s'imposer (items n° 2a).

Elles et ils sont par contre largement d'accord avec le fait que le temps partiel constitue une entrave à l'avancement professionnel (item n° 3a), ce qui semble être un jugement fondé au vu des analyses précédentes.

Les opinions des deux groupes divergent faiblement à propos des items suivants puisque la médiane ne s'éloigne que d'un point.

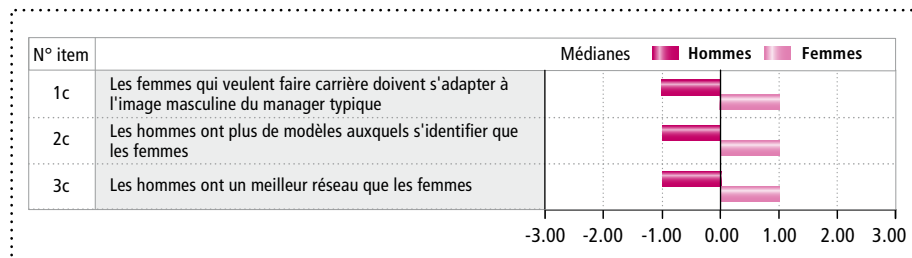
Les médianes montrent toutefois que les femmes sont toujours nettement plus d'accord que les hommes avec les items qui font état de discrimination dans le monde professionnel (items n° 1b ; n° 4b ; n° 7b et n° 8b) ou au niveau social plus global (items n° 2b ; n° 3b ; n° 5b) reconnaissant aussi que leurs stratégies – de formation et professionnelles – sont moins tournées vers la carrière que celles de leurs collègues masculins (item n° 6b).

Elles manifestent aussi un plus fort désaccord avec les propositions qui affirment que des mesures de discrimination positives existent (item n° 9b) et avec le fait que certains secteurs ne leur seraient que secondairement accessibles (item n° 10b).



L'ensemble de ces réponses montre une plus forte réceptivité des femmes au traitement différencié qui marque leur carrière professionnelle en comparaison à celles de leurs collègues masculins. Il est intéressant de relever que ces derniers acceptent globalement les constats que leurs collègues femmes font à l'égard des discriminations qui les frappent, mais ont tendance à les juger moins fortes que les femmes.

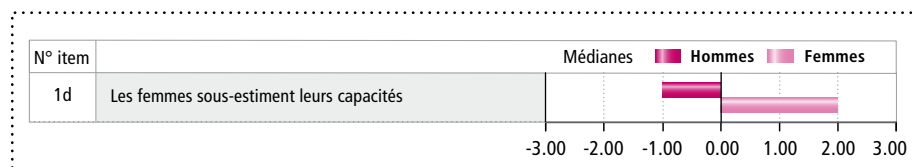
Les opinions des femmes et des hommes divergent plus nettement en ce qui concerne les trois items suivants. Les femmes étant dans tous les cas plutôt d'accord, mais de manière modérée (médiane=1), les hommes étant quant à eux plutôt pas d'accord (médiane=-1) : les deux premiers items (items n° 1c et n° 2c) renvoient à des images et aux traditions professionnelles qui touchent les deux sexes.



La première réponse montre que la pression sociale qui dessine l'image du manager comme masculine est ressentie par les femmes (et l'on est fondées à penser que cette seconde socialisation constitue un poids particulier), les hommes pensant plutôt que les femmes n'ont pas à se « masculiniser » pour faire carrière.

Les différences sur l'item n° 2c sont intéressantes en tant que telles, car elles montrent que ceux qui sont en position dominante ont tendance à minimiser l'influence que les modèles sociaux exercent sur les comportements. Cette tendance se manifeste encore plus nettement en matière d'évaluation de la façon dont les femmes jugent de leurs compétences (item n° 1d).

Cet aspect explique probablement aussi les divergences que l'on constate sur l'item n° 3c et qui suggère que les carrières sont non seulement modelées par les compétences, mais aussi par la préférence donnée au même.



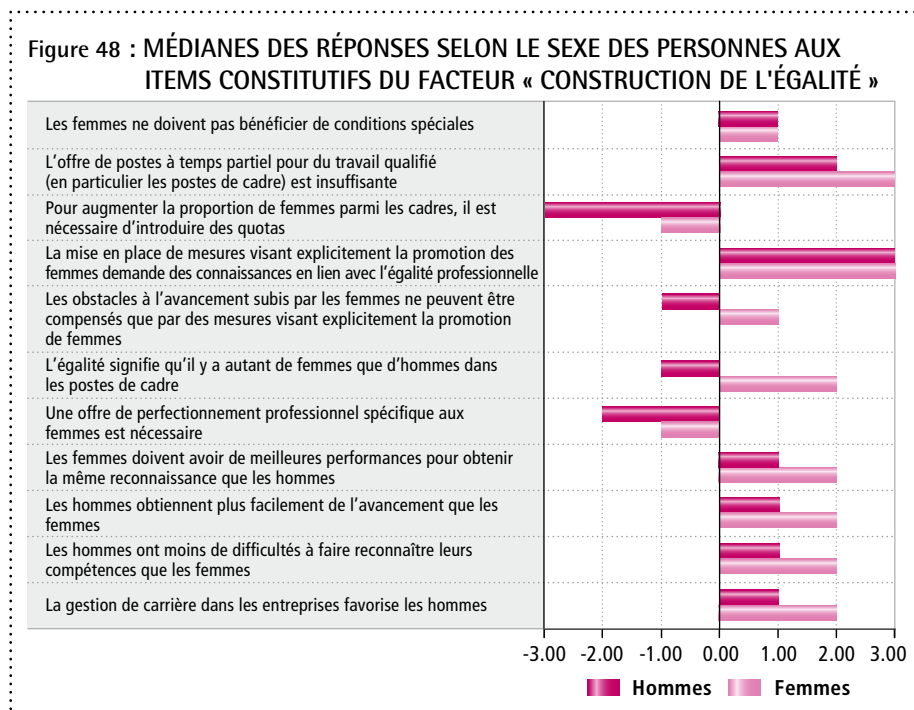
Les opinions des femmes concernant l'existence d'un plafond de verre sont plus affirmées que celles des hommes.

Surestiment-elles les difficultés ou les hommes les sous-estiment-ils ? Les données ne nous permettent pas de répondre de façon définitive à cette question. Néanmoins, la littérature montre que les dominant·e·s considèrent moins que la situation dont elles et ils jouissent provient d'avantages que tous et toutes ne partagent pas, ou sont moins conscient·e·s des facteurs qui les favorisent, que les dominé·e·s qui perçoivent avec plus d'acuité les différences qui leur sont imposées et les discriminent.

BESOIN D'ACTIONS POSITIVES

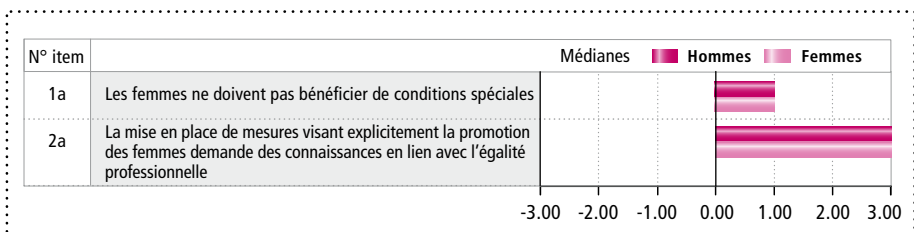
Nous avons procédé de la même manière avec les items qui constituent le facteur réunissant les propositions qui tournent autour de l'idée qu'il faut construire l'égalité pour qu'elle devienne un réalité dans les mondes professionnels.

La **figure 48** représente les médianes des opinions des femmes et des hommes sur chacun des items.



Ce tableau permet de se rendre compte que certaines propositions divisent clairement les personnes selon le sexe alors qu'elles se rencontrent sur certaines autres.

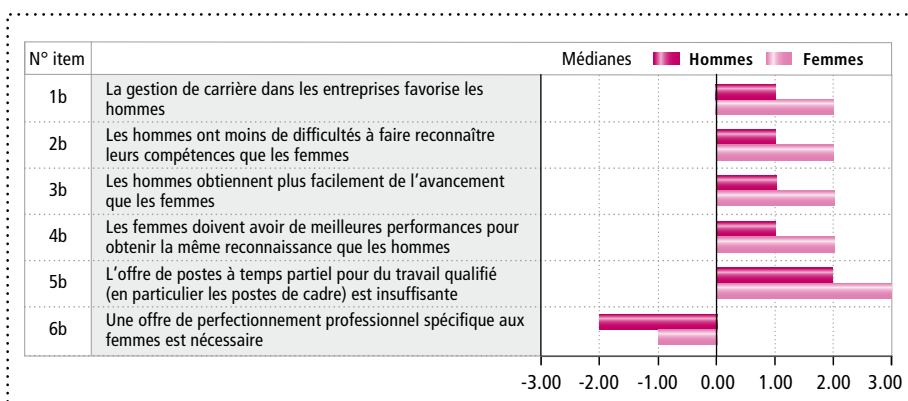
Les femmes et les hommes ont globalement la même opinion en ce qui concerne deux items.



Femmes et hommes ne veulent pas que les femmes bénéficient de « conditions spéciales » (médiane=+1). Mais plusieurs médianes suggèrent une exigence d'une véritable construction de l'égalité et non pas d'une introduction ad hoc de mesures ponctuelles. Citons tout d'abord le plébiscite que rencontre l'item n° 2a (médiane=+3) ainsi que les médianes, positives dans leur quasi-totalité, sur les items qui suivent.

Une telle perception de la nécessité de construire des connaissances et des programmes d'action soutient l'existence de services et de formations spécialisés dans le domaine de l'égalité. Si cette position est plus nette au sein du groupe des femmes cadres que parmi leurs collègues masculins, il y a toutefois lieu de noter un très large consensus sur cette question.

Les divergences entre femmes et hommes sont faibles (la différence des médianes est de 1 point) à propos des items suivants :

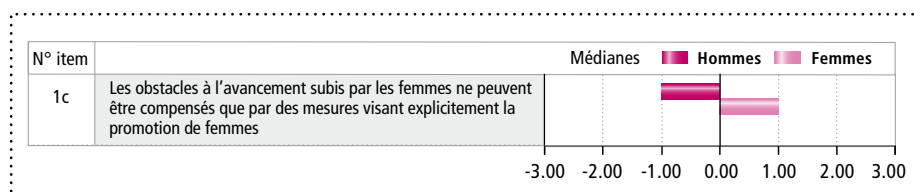


Les hommes sont dans tous les cas plus faiblement en accord avec les propositions faites que les femmes lorsqu'il s'agit du constat de l'existence d'un plafond de verre (items n° 1b ; n° 2b ; n° 3b ; n° 4b). Ils constatent aussi moins que les femmes qu'il faudrait plus de postes de cadre à temps partiel, mais ils accueillent cette proposition de façon très favorable, les femmes y étant tout à fait favorables (plus de 50% d'entre elles disent être « tout à fait d'accord »). Il est tout à fait remarquable à cet égard que moins d'une femme sur dix soit en désaccord avec cette opinion (somme des pourcentages des femmes répondant -1, -2 ou -3=9.1%)

La différence entre les femmes et les hommes (pourcentage des hommes répondant -3, -2 ou -1=22.1%) peut s'expliquer par le fait que le travail à temps partiel est moins souvent « choisi » par les hommes que par les femmes et que l'ensemble des répondant-e-s a clairement conscience que ce « choix » s'accompagne d'un moindre espoir de progression professionnelle.

Le dernier item (item n° 6b) signale aussi que les personnes, les femmes moins que les hommes, rejettent le fait que des mesures spécifiques de perfectionnement personnel devraient être mises en place pour les femmes. Il faut relever que cet énoncé peut être compris de façon variable : l'accent mis sur la nécessité d'un perfectionnement spécifique peut être compris comme une mesure permettant aux femmes de « rattraper » certains manques ou comme une mesure permettant de bénéficier de cours visant à surmonter certains des obstacles constatés.

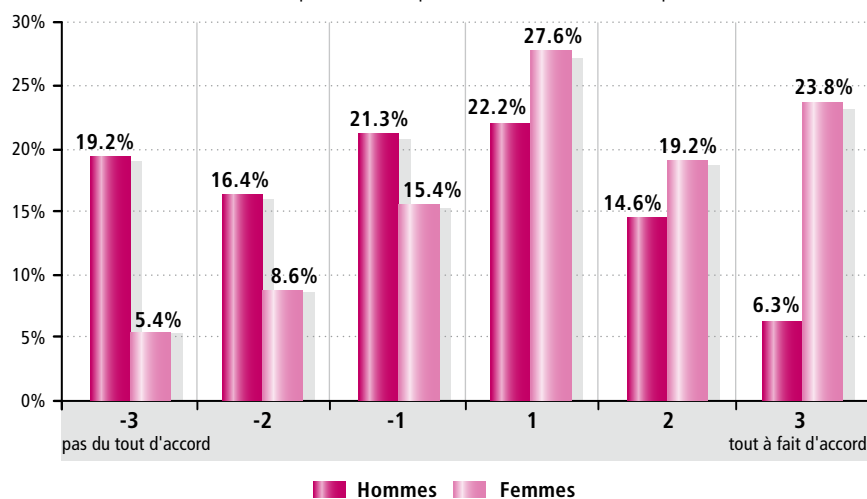
Les divergences augmentent à propos des items qui annoncent les mesures les plus radicales : la formulation de l'item n° 1c est intéressante car elle annonce clairement une forme de discrimination positive (« ne peuvent... que »). Les personnes se divisent clairement à son propos selon le sexe : les hommes y sont plutôt défavorables, les femmes y étant plutôt favorables, même si ce n'est que faiblement.



Au vu de la formulation très tranchée de la proposition, il nous paraît intéressant de relever le soutien apporté par la population féminine et par une part non négligeable de la population masculine.

Figure 49 : OPINIONS DES PERSONNES SUR L'ITEM:

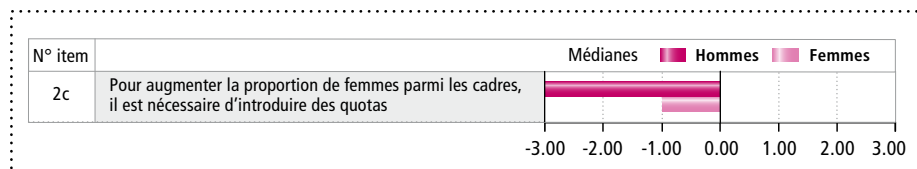
Les obstacles à l'avancement subis par les femmes ne peuvent être compensés que par des mesures visant explicitement la promotion de femmes (en % par sexe)



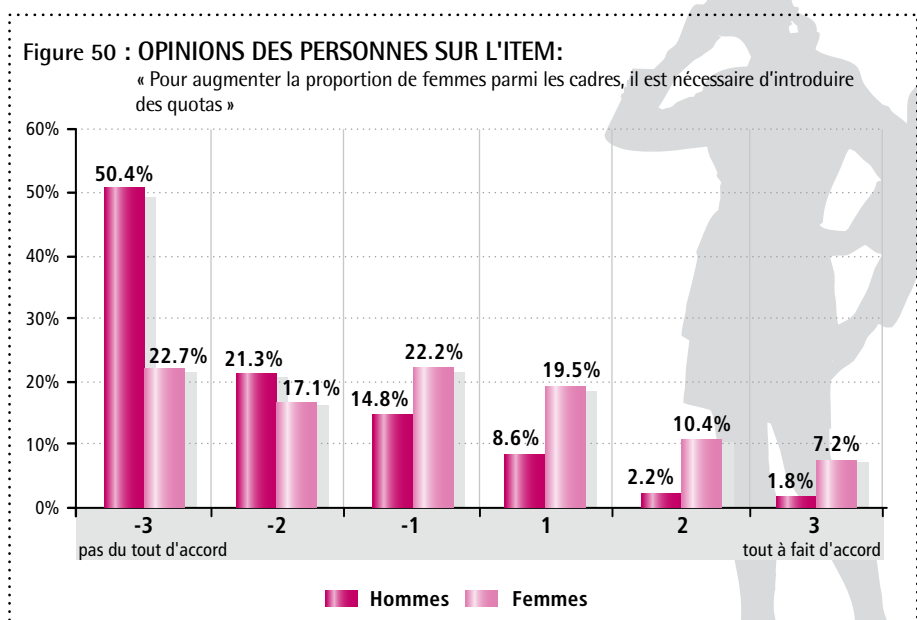
La **figure 49** laisse en effet apparaître que plus de 4 hommes sur 10 sont peu ou prou d'accord avec une telle proposition (43.1%). Cette proportion passe à plus de 7 sur 10 (70.6%) lorsque l'on considère la population féminine.

Ces chiffres nous permettent d'affirmer que l'introduction de mesures « visant explicitement à la promotion des femmes » serait plutôt bien accueillie pour autant qu'elle soit faite dans un cadre qui énonce les principes sur lesquels repose les choix effectués (cf. médiane à +3 pour les deux sexes à propos de la proposition « La mise en place de mesures visant explicitement la promotion des femmes demande des connaissances en lien à l'égalité professionnelle »).

La différence est également nette entre les médianes des opinions des femmes et des hommes en ce qui concerne l'introduction de quotas. Toutefois les femmes comme les hommes disent être en désaccord avec cette mesure, toujours très disputée⁷⁷.



Comme pour la proposition précédente, il nous a semblé intéressant de préciser la façon dont les réponses des femmes et des hommes se répartissent à son propos. La **figure 50** montre dans quelle mesure nos répondant-e-s rejettent cette proposition.



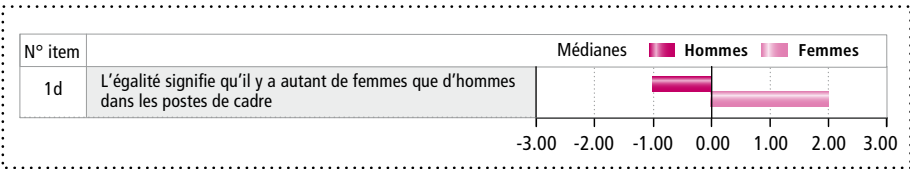
Cette figure montre l'opposition généralisée, les personnes qui sont en faveur de l'introduction de quotas étant minoritaires pour chacun des sexes.

Il faut toutefois relever que plus d'une femme sur 3 se dit d'accord avec cette mesure (somme des pourcents de réponses +1, +2 et +3 = 37.1%), un peu plus d'un homme sur huit étant dans cette situation (12.6%).

⁷⁷ Le débat est extrêmement vif à ce propos, bien que ces mesures mises en place aux USA sur la base de l'appartenance ethnique aient eu des effets effectifs en favorisant l'accès à l'éducation tertiaire à des membres des minorités. Il faut noter aussi que certaines des classes préparatoires aux grandes écoles françaises s'orientent dans cette direction pour augmenter la diversité des futur-e-s cadres des administrations et des entreprises. Etant toutefois souvent considérée comme contradictoire avec les principes méritocratiques et jetant de ce fait le doute sur les compétences des membres des populations favorisées par les quotas, il n'est guère surprenant qu'elle induise de fortes résistances au sein de l'ensemble des répondant-e-s.

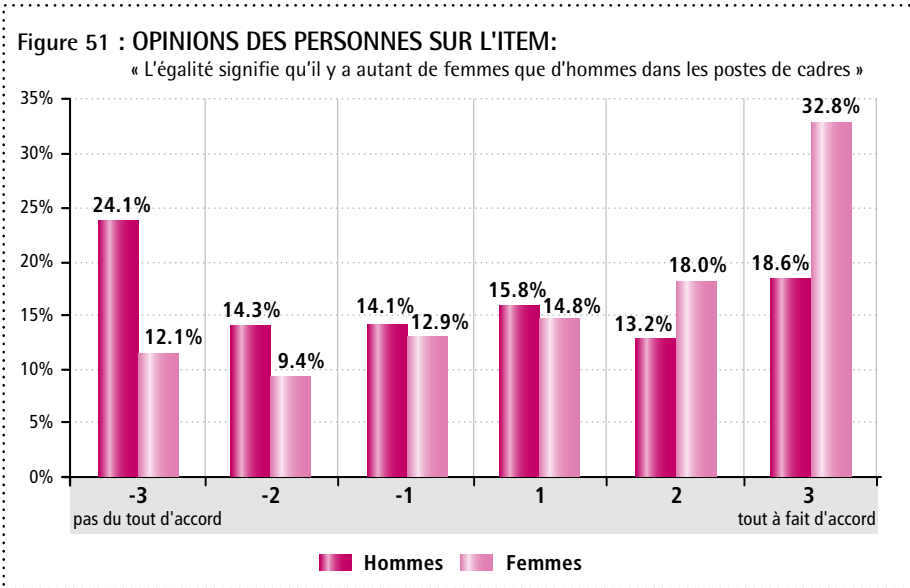
L'élément le plus marquant reste toutefois l'opposition très massive et très claire à l'introduction de quotas de la part d'une majorité d'hommes. Plus d'un homme sur deux se déclare « pas du tout » d'accord avec cette affirmation, alors que ce n'est le cas que pour moins d'une femme sur 4.

Les divergences atteignent leur comble à propos de l'item « L'égalité signifie qu'il y a autant de femmes que d'hommes dans les postes de cadre », puisque 3 points séparent les médianes des opinions des femmes et des hommes. Les femmes sont très largement d'accord avec cette proposition (médiane=+2), les hommes étant plutôt en désaccord (médiane=-1).



Cette divergence importante montre les fortes résistances des hommes face à l'idée que le pouvoir puisse être réellement partagé avec les femmes. Elle suggère aussi que l'égalité formelle – qui n'est plus remise en cause – ne coïncide pas toujours avec l'égalité de fait, dès lors que le partage des postes de prestige et de pouvoir avec les femmes est mis dans la balance.

Comme pour les précédents items, nous nous sommes penchées plus précisément sur les réponses à cette question. Le graphique montre comment femmes et hommes apprécient cette proposition.



La polarisation des opinions des deux sexes à propos de la parité au sein des cadres est tout particulièrement flagrante : elle montre que l'égalité semble encore faire problème pour nombre d'hommes cadres. En effet, près d'un homme sur 4 (24.1 %) dit « ne pas être du tout d'accord » avec une proposition qui ne fait mention que de parité. Près d'une femme cadre sur 3 (32.8 %) est au contraire « tout à fait d'accord » avec le fait que parité et égalité vont de pair.

Ces appréciations très contrastées expliquent en bonne partie les difficultés rencontrées par les femmes pour faire reconnaître leurs compétences. La plupart des personnes en position de pouvoir (cadres dirigeant·e·s ou supérieur·e·s) restant des hommes, leur appréciation des compétences nécessaires à une position de cadre reste marquée par les modèles en place. Ces appréciations sont d'autant plus surprenantes que la formation des femmes s'avère en moyenne supérieure à celle des hommes. Elles laissent surtout penser que les seules incitations à construire l'égalité risquent d'être ineffectives et qu'une politique en matière d'égalité ne pourra être mise en œuvre sans qu'un contrôle s'opère à tous les échelons des services.

ACTIONS ENVISAGEABLES POUR L'ÉGALITÉ

Nous avons ensuite demandé aux répondant·e·s comment elles et ils jugeaient les mesures que les Ressources humaines pourraient prendre en lien avec l'égalité.

Nous leur avons soumis 10 propositions et leur avons demandé d'évaluer sur une échelle en 6 points (de -3 pas du tout à 3 tout à fait, sans le chiffre médian zéro) la nécessité de prendre en compte ces éléments « dans la gestion des ressources humaines en lien avec l'égalité entre femmes et hommes ».

Les propositions que nous avons faites sont les suivantes :

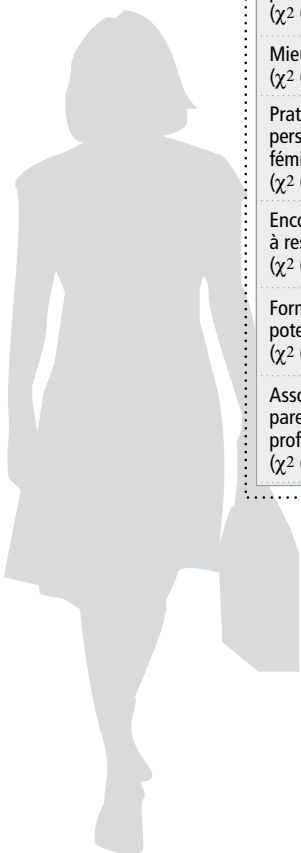
- a) Organiser des séances de travail dans des horaires compatibles avec la vie privée
- b) Promouvoir le temps partiel et le *job sharing*
- c) Promouvoir le temps partiel pour les hommes qui désirent s'occuper des enfants
- d) Permettre le temps partiel dans une promotion et ne pas réserver celle-ci au temps plein
- e) Mettre en place un congé parental partagé par les deux parents
- f) Mieux gérer les plans de carrière
- g) Pratiquer une politique de recrutement du personnel en prenant en compte des valeurs féminines
- h) Encourager les femmes à briguer des postes à responsabilités
- i) Former les managers à la détection des potentiels féminins
- j) Assouplir les horaires pour permettre aux parents de concilier vie familiale et vie professionnelle.

Pour les besoins de l'analyse, nous avons regroupé les répondant·e·s qui ont répondu -2 ou -3 (pas du tout), celles et ceux qui ont répondu -1 ou 1 (neutres) et celles et ceux qui ont répondu 2 ou 3 (tout à fait).

La **figure 52** résume ces opinions et montre des différences notables entre les sexes. Dans tous les cas, les hommes sont plus nombreux à penser que les RH ne doivent « pas du tout » prendre ces mesures et les femmes à penser que les RH doivent « tout à fait » prendre de telles mesures.

Figure 52 : OPINIONS DES FEMMES ET DES HOMMES SUR LES MESURES EN LIEN AVEC L'ÉGALITÉ POUVANT ÊTRE PRISES PAR LES SERVICES DE RH

Proposition (Résultat du test de significativité)	Pas du tout (-3 et -2)		Neutres (-1 et +1)		Tout à fait (+2 et +3)	
	H	F	H	F	H	F
	% par sexe		% par sexe		% par sexe	
Organiser des séances de travail dans des horaires compatibles avec la vie privée (χ^2 (2, 1042)=32.27, $p<.001$)	17.9%	7.5%	35.5%	29.8%	46.6%	62.6%
Promouvoir le temps partiel et le <i>job sharing</i> (χ^2 (2, 1042)=50.17, $p<.001$)	8.5%	3.5%	32.7%	16.1%	58.8%	68.4%
Promouvoir le temps partiel pour les hommes qui désirent s'occuper des enfants (χ^2 (2, 1041)=36.20, $p<.001$)	5.5%	1.3%	24.8%	12.6%	69.7%	86.0%
Permettre le temps partiel dans une promotion et ne pas réserver celle-ci au temps plein (χ^2 (2, 1042)=65.37, $p<.001$)	9.1%	1.6%	29.3%	13.4%	61.6%	85.0%
Mettre en place un congé parental partagé par les deux parents (χ^2 (2, 1035)=17.48, $p<.001$)	6.0%	3.5%	27.3%	17.5%	66.7%	79.0%
Mieux gérer les plans de carrière (χ^2 (2, 1036)=32.14, $p<.001$)	3.3%	1.6%	37.3%	21.6%	59.4%	76.8%
Pratiquer une politique de recrutement du personnel en prenant en compte des valeurs féminines (χ^2 (2, 1040)=40.43, $p<.001$)	12.7%	5.4%	45.4%	33.1%	41.9%	61.6%
Encourager les femmes à briguer des postes à responsabilités (χ^2 (2, 1041)=42.25, $p<.001$)	4.9%	0.5%	27.1%	13.9%	68.0%	85.5%
Former les managers à la détection des potentiels féminins (χ^2 (2, 1037)=52.49, $p<.001$)	14.9%	6.5%	43.4%	28.8%	41.7%	64.7%
Assouplir les horaires pour permettre aux parents de concilier vie familiale et vie professionnelle (χ^2 (2, 1041)=15.01, $p<.001$)	5.7%	1.6%	22.3%	17.2%	72.0%	81.2%



Les femmes sont proportionnellement beaucoup plus nombreuses que les hommes à considérer qu'il faudrait prendre en compte l'ensemble des propositions, ce qui confirme leur plus grande exposition aux discriminations et donc une plus grande réceptivité à des mesures correctrices. Ainsi, plus de 75% d'entre elles pensent à propos de six de ces propositions que les RH pourraient agir en lien avec l'égalité. Trois de ces actions concernent directement la conciliation travail-famille et trois autres touchent aux recrutements dans les échelons élevés de la hiérarchie.

Les hommes sont plus réservés mais pensent, pour la majorité d'entre eux, que de telles mesures seraient souhaitables. Les seuls items où ils ne disent pas en majorité être d'accord avec ces mesures (moins de 50% à être d'accord) concernent d'une part la transformation des horaires de travail et d'autre part ce qui pourrait paraître favoriser les carrières féminines à leur détriment, soit la prise en compte des valeurs féminines dans le recrutement du personnel et la détection des potentiels féminins.

Il est intéressant de noter que la présence de femmes cadres dans le service entretient un lien avec l'opinion des hommes concernant le fait d'« organiser des séances de travail dans des horaires compatibles avec la vie privée » ($\chi^2(2,658)=10.79, p<.01$). Ce lien ne se vérifie pas pour les femmes ($\chi^2(2,369)=.44, ns$).

Les hommes qui travaillent dans un service qui inclut des femmes en position de cadre sont proportionnellement plus nombreux que les hommes qui travaillent dans des services sans femme cadre à être d'accord avec cette idée⁷⁸.

La présence de femmes cadres a aussi un effet significatif sur les opinions des hommes en ce qui concerne la promotion du temps partiel et des *job sharing* ($\chi^2(2,658)=12.47, p<.01$): les hommes qui travaillent avec des femmes cadres sont plus en accord avec cette mesure que ceux qui travaillent dans des services où aucune femme n'occupe cette position⁷⁹. Il en est de même à propos de l'item « permettre le temps partiel dans une promotion et ne pas réserver celle-ci au temps plein » ($\chi^2(2,658)=12.47, p<.01$)⁸⁰ et de la proposition qui vise à permettre d'assouplir les horaires pour permettre aux parents de concilier vie familiale et vie privée ($\chi^2(2,657)=10.00, p<.01$)⁸¹.

Ces éléments qui tiennent à l'influence du contexte professionnel sur les opinions à propos de mesures tendant à instaurer l'égalité poussent à penser qu'elles sont d'autant mieux reçues que la situation a été vécue et que, dans ce cas, des femmes font ou ont fait la preuve qu'il était possible d'occuper des positions hiérarchiques élevées et d'être de sexe féminin.

Plus les hommes côtoient des femmes cadres, plus ceux-ci sont favorables au temps partiel, au *job sharing* et à l'assouplissement des horaires.

⁷⁸ Pas d'accord : présence de femmes cadres 14.9%, absence de femme cadre 26%; neutres : présence de femmes cadres 37.7%, absence de femme cadre 30.4%; d'accord : présence de femmes cadres 47.4%, absence de femme cadre 43.6%.

⁷⁹ Pas d'accord : présence de femmes cadres 6.3%, absence de femme cadre 14.4%; neutres : présence de femmes cadres 32.3%, absence de femme cadre 34.3%; d'accord : présence de femmes cadres 61.4%, absence de femme cadre 51.4%.

⁸⁰ Pas d'accord : présence de femmes cadres 6.5%, absence de femme cadre 16%; neutres : présence de femmes cadres 29.8%, absence de femme cadre 28.2%; d'accord : présence de femmes cadres 63.7%, absence de femme cadre 55.8%.

⁸¹ Pas d'accord : présence de femmes cadres 3.8%, absence de femme cadre 10.1%; neutres : présence de femmes cadres 23%, absence de femme cadre 20.7%; d'accord : présence de femmes cadres 73.2%, absence de femme cadre 69.3%.

ACTIONS AU NIVEAU INDIVIDUEL, PROFESSIONNEL OU SOCIÉTAL

Pour compléter cette partie traitant des actions possibles pour favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes, nous avons demandé à nos répondant-e-s de préciser à quel niveau il leur semble le plus judicieux d'agir « pour modifier la condition des femmes dans le monde du travail ». Lors des analyses détaillées que nous avons menées, nous n'avons pris en compte que leur choix prioritaire parmi les trois alternatives suivantes : (a) Au niveau des femmes (b) Au niveau de l'ACV et (c) Au niveau de la société.

Pour commencer, on peut relever que les répondant-e-s pensent en très grande majorité que les interventions pour modifier la situation des femmes dans le monde professionnel doivent être faites au niveau de la société (cette réponse est choisie par 67.1 % d'entre elles et eux comme première priorité et par 22.8 % comme deuxième choix). Elles et ils sont partagé-e-s en ce qui concerne des interventions « au niveau des femmes » et « au niveau de l'ACV » (deuxième choix « femmes » : 37.5 % et deuxième choix « administration » : 39.7 % vs troisième choix « femmes » : 44.4 % et troisième choix « administration » : 45.5 %).

Hommes et femmes ne se différencient pas quant à leur premier choix (des interventions au niveau de la société) mais un certain nombre d'éléments tenant à leur situation professionnelle modifient les priorités des femmes.

Ainsi le taux d'engagement entretient un lien tendanciel avec les choix prioritaires ($\chi^2(4,374)=8.45$, $p=.077$), les femmes étant engagées à moins de 70 % disant plus que les autres que c'est au niveau de la société qu'il faut agir, de même qu'au niveau des femmes elles-mêmes.

Celles dont le salaire se situe dans les échelons les plus bas indiquent aussi plus souvent la société comme première cible des interventions. Celles dont le salaire est intermédiaire ou élevé désignent quant à elles plus souvent l'ACV comme priorité première ($\chi^2(3,334)=9.63$, $p < .05$). De même, celles qui ne sont pas satisfaites de leur taux d'engagement ($\chi^2(2,374)=11.89$, $p < .01$) choisissent en plus grand nombre l'ACV comme priorité première pour les interventions, bien que ce choix reste minoritaire (satisfaites : 14.9 % vs non satisfaites : 34.8 %).

Les éléments contextuels montrent que l'intervention au niveau de l'ACV est plus particulièrement souhaitée lorsque les problèmes perçus comme liés à l'égalité sont immédiatement attribuables aux conditions de l'emploi (salaire jugé insuffisant en regard de la formation et/ou des compétences ; taux d'engagement jugé insatisfaisant), les « choix » probablement contraints par la conciliation (taux d'activité inférieur à 70 %) exigeant plutôt un changement global dans les rapports entre les femmes et les hommes (action au niveau de la société).

L'ensemble des répondant-e-s, femmes et hommes, s'accorde sur le fait que c'est au niveau de la société que des actions doivent être menées pour que les femmes puissent travailler dans des conditions égales, le temps partiel ne résultant alors plus des contraintes de la conciliation entre la vie privée et l'activité professionnelle. Toutefois, les femmes cadres attendent une attitude plus proactive de l'employeur dans la reconnaissance salariale des compétences et de la formation.

MESURES À PRENDRE PAR L'ACV

Nous avons d'une part demandé aux répondant·e·s de nous indiquer s'il semblait encore nécessaire d'agir pour atteindre l'**égalité dans l'ACV** à propos de :

- a) A travail égal, salaire égal
- b) Promotions et possibilités de développement
- c) Mêmes perspectives pour mêmes formations spécialisées
- d) Programme de promotion des femmes
- e) Articulation vie professionnelle et vie familiale
- f) Quotas pour les femmes cadres
- g) Prévention du harcèlement sexuel au travail.

Les personnes ont répondu majoritairement que des actions restaient nécessaires en ce qui concerne l'articulation vie professionnelle et vie familiale (83.6%) ; les promotions et possibilités de développement (73.8%), les mêmes perspectives pour les mêmes formations spécialisées (69.6%) ; un salaire égal pour un travail égal (52.3%).

La prévention du harcèlement sexuel au travail (40.7%), un programme de promotion des femmes (38.4%) et pour finir l'introduction de quotas pour les femmes cadres (14.1%) leur semblent moins nécessaires, voire pas nécessaire du tout en ce qui concerne les quotas.

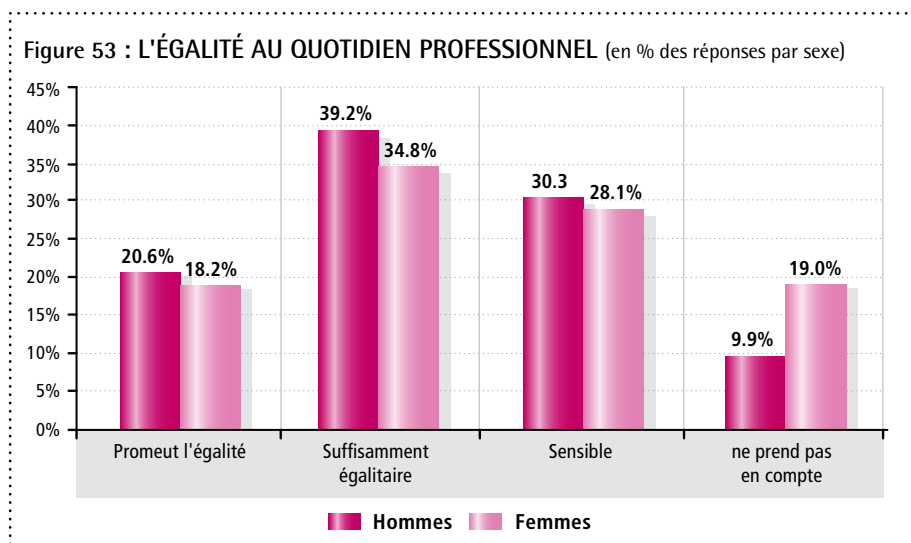
Nous avons comparé les réponses (agir vs ne pas agir pour chacun des domaines proposés) des répondant·e·s selon le sexe.

Les hommes et les femmes se différencient en ce qui concerne la proposition à travail égal, salaire égal ($\chi^2(1,895)=24.84$, $p<.001$). La proportion de femmes qui considèrent qu'il est nécessaire d'agir à ce niveau est plus élevée que la proportion d'hommes (femmes 71.8% vs hommes 54.7%).

Les femmes sont aussi proportionnellement plus nombreuses (93.9%) que les hommes (75.8%) à considérer qu'il faut agir au niveau des promotions et possibilités de développement ($\chi^2(1,993)=48.75$, $p<.001$). C'est également le cas à propos de l'item « mêmes perspectives pour mêmes formations spécialisées » ($\chi^2(1,993)=50.80$, $p<.001$), les femmes (90.6%) jugeant ici aussi cette intervention plus nécessaire que les hommes (70.3%). L'organisation des réponses est similaire en ce qui concerne la mise en place de programmes de promotion des femmes ($\chi^2(1,846)=98.08$, $p<.001$), où 69.7% de répondantes disent qu'il est nécessaire d'agir, alors que seuls 34.4% des hommes interrogés partagent cette opinion.

Nous avons d'autre part demandé à nos répondant·e·s de dire dans quelle mesure elles et ils pensaient que l'**égalité dans leur service** était réalisée.

Pour ce faire, les personnes ont été invitées à choisir une possibilité entre le fait que leur propre service : (a) promeut l'égalité, (b) est suffisamment égalitaire pour que l'égalité ne soit plus un problème, (c) reste sensible aux questions d'égalité, (d) ne prend pas suffisamment en compte les questions d'égalité.



Comme le montre la **figure 53**, les personnes pensent en grande nombre que leur service est suffisamment égalitaire pour que l'égalité ne soit plus un sujet de débat (37.5% des réponses) et seule une minorité signale que leur service ne prend pas suffisamment en compte les questions d'égalité (13.2%). Près d'un tiers des personnes (29.6%) pensent que leur environnement professionnel reste «sensible aux questions d'égalité» et un-e répondant-e-s sur cinq qu'il promeut l'égalité (19.7%). Ces quatre items étaient présentés dans cet ordre décroissant, mais la formulation du 3e item peut éventuellement prêter à confusion, le fait de «rester sensible» pouvant être interprété dans les deux sens, soit comme la marque d'une volonté de construire de l'égalité soit au contraire comme une résistance à l'égalité.

Les femmes et les hommes se différencient de manière significative à propos de cette question ($\chi^2(3,1050)=17.45, p<.01$), la proportion des femmes (19%) qui considèrent que leur service ne prend pas suffisamment en compte les questions d'égalité étant nettement supérieure à celle des hommes (9.9%). Les réponses des femmes et des hommes sont par ailleurs comparables, les hommes pensant toutefois toujours plus que les femmes que l'égalité est un état de fait dans leur service.

La connaissance du Groupe Impact, structure de médiation et d'investigation sur les conflits du travail dans l'ACV, diverge parmi l'ensemble des répondant-e-s (F: 28.6%; H: 41.9%), les hommes connaissant mieux cette structure de médiation que les femmes, les différences entre les sexes s'estompant toutefois lorsqu'on demande si les personnes ont eu un contact avec ce groupe (F: 14.4%; H: 16.9%).

Pour conclure, l'ensemble de ces éléments nous portent à penser que les femmes sont loin de considérer que l'égalité est réalisée dans l'Administration cantonale vaudoise. Toutefois, de manière en partie paradoxale, une grande partie d'entre elles (plus d'un tiers) relèvent qu'elles travaillent dans un service suffisamment égalitaire. Ce trait peut trouver son explication dans le fait que les femmes travaillent plus souvent dans de petits services et que les difficultés dont elles font état s'articulent souvent au sentiment d'être freinées dans leur progression professionnelle hors de leur service.

Elles mettent volontiers ce frein en lien avec un taux d'activité réduit, imposé souvent en ce qui les concerne par les impératifs de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale.

On peut relever que l'approche de l'égalité par l'ensemble des répondant-e-s reste assez traditionnelle, mais que les femmes manifestent très nettement plus que les hommes le sentiment que des discriminations persistent et que des mesures doivent être prises pour les faire cesser. Si elles rejettent majoritairement des mesures radicales, telle que l'introduction des quotas, c'est de façon moindre que les hommes. Par ailleurs, force est de constater qu'aucune proposition véritablement nouvelle n'a émergé des entretiens individuels ou collectifs.

Elles sont plus nombreuses que les hommes à souhaiter que les RH mettent en place des mesures susceptibles d'améliorer la situation. Ce souhait doit être analysé au regard des appréciations faites sur le lien entre égalité et parité au niveau des cadres. Très contrastées du point du genre, ces appréciations laissent penser que de simples incitations pour construire l'égalité risquent d'être ineffectives. Ce contraste suggère que des actions doivent être entreprises par l'employeur dans sa politique de gestion des RH.

De façon générale, les femmes sont loin de considérer que l'égalité est réalisée dans l'Administration cantonale vaudoise ; c'est pourquoi elles souhaitent que des actions soient entreprises pour la favoriser, en particulier au niveau des RH et avec le concours des services spécialisés et des centres de formation.



4

COMPARAISON avec une enquête sur le monde académique (2008)

par Farinaz Fassa

Certains des constats faits lors de l'enquête menée à l'Université de Lausanne, entre 2006 et 2008, sur les carrières de la relève (Reunil) sont aussi valables pour les cadres de l'ACV. On remarque ainsi que les femmes empruntent d'autres voies que les hommes et qu'elles sont plus souvent arrêtées dans leur progression professionnelle.

Dans l'enquête Reunil, comme dans l'enquête RECADRE, les récits de carrière entendus ont mis l'accent sur des obstacles et des facilitations de toutes natures, mais ceux qui se mettent sur le chemin des femmes sont plus nombreux et tiennent à leur sexe. Les discriminations dont il a été fait mention sont pour la plupart dues à une perception des femmes qui les rattachent encore prioritairement à la sphère privée (elles sont perçues comme des mères effectives ou potentielles) et qui conçoit leur investissement professionnel comme complémentaire à leur investissement privé.

Une différence très nette doit être relevée entre ces deux univers professionnels : la précarité qui marque les carrières académiques ne trouve aucun équivalent dans le monde de l'ACV, qui permet, si les personnes le désirent, d'imaginer construire une famille et vivre une vie à peu près « normale ».



L'enquête RECADRE fait suite à une enquête que nous avons menée sur la place académique lausannoise entre 2006 et 2008. La méthodologie mixte que nous y avons utilisée était analogue (à l'exception toutefois des entretiens collectifs qui n'avaient pas été mis en place dans le cadre de la recherche Reunil) et la perspective de genre adoptée était similaire. Il s'agissait là aussi de comprendre si des différences existaient entre les carrières des femmes et des hommes, et si oui de les repérer, de les analyser et de proposer des pistes de réflexion pour rendre le monde universitaire plus égalitaire⁸².

Les grands axes du questionnaire que nous avons envoyé à toutes les personnes qui appartenaient ou avaient appartenu à la relève lausannoise entre 1990 et 2005⁸³ étaient similaires, à l'exception toutefois de la partie qui porte sur l'égalité et de parties plus spécifiques à la carrière académique (publications, auditions devant des commissions de nomination, etc.).

Les grands axes des entretiens semi-directifs menés (une quarantaine) étaient eux aussi analogues, puisqu'il s'agissait de comprendre les divergences constatées entre les carrières des femmes et des hommes dans le monde académique lausannois et d'investiguer pour cela leurs trajectoires professionnelles et privées.

Certains des constats que nous avons effectués sont convergents avec ceux dont fait état le rapport de recherche sur les cadres de l'administration vaudoise. Nous allons toutefois d'abord revenir rapidement sur les différences qui existent entre ces deux travaux de recherche : Reunil et RECADRE. Elles tiennent aux contextes spécifiques des professions étudiées mais aussi aux choix effectués durant l'enquête.

CONTEXTE PROFESSIONNEL UNIVERSITAIRE

Le monde universitaire est un monde extrêmement hiérarchisé et dans lequel une carrière se construit de façon planifiée, les différentes étapes en étant connues et s'enchaînant souvent de manière assez linéaire. Il faut par contre noter, que dans ce monde particulier, le plafond de verre ne prend pas la même forme que dans les autres mondes professionnels et nous l'avons qualifié ailleurs de « plafond de fer » (Fassa et Kradolfer, 2010) du fait de sa dureté particulière. Elle est due aux nombreuses exclusions dont se rend responsable ce monde. Le passage d'une étape de la carrière à une autre se fait sur concours et celles et ceux qui ne triomphent pas se voient souvent éliminé·e·s.

En effet, vouloir devenir professeur·e d'université signifie pratiquement suivre une route qui inclut des étapes quasi-obligatoires : rédiger et défendre un doctorat et pour cela travailler comme assistant·e diplômé·e durant au maximum 5 ans. Faire un séjour à l'étranger dans une université prestigieuse, nord-américaine de préférence. Décrocher ensuite un poste de maître-assistant·e ou de première ou premier assistant·e (4 ans au maximum) et finalement tenter d'obtenir un poste professoral qui n'est pas toujours stable (professeur·e assistant·e) ni pérenne, pour finir, si la chance et les soutiens sont au rendez-vous, par accéder à un poste stable (professeur·e associé·e ou ordinaire).

La pyramide organisationnelle existe donc aussi dans le monde qui fait profession de construire et de diffuser les savoirs, mais elle doit de plus, comme tout système de formation, faire place aux nouvelles et nouveaux venus. Concrètement, celles et ceux qui,

⁸² Les résultats ont été publiés dans : FASSA, Farinaz, KRADOLFER Sabine & PAROZ Sophie (2008), *Enquête au royaume de Matilda*. La relève académique à l'Université de Lausanne. Universités de Lausanne et Genève : PAVIE Working Papers, n° 1.

⁸³ La notion de relève est une notion floue et nous avons opté pour la définition donnée par le Conseil suisse de la science et de la technologie en 2001 : « La relève universitaire se compose d'étudiants préparant leur thèse et de jeunes chercheurs titulaires d'un titre de docteur et en quête d'un poste de professeur. Cette seconde catégorie est souvent désignée par le terme de "corps intermédiaire". » (CSST, 2001 : 8). La population sélectionnée sur cette base était constituée de toutes les personnes qui avaient travaillé entre 1990 et 2005 à l'Université de Lausanne dans des postes académiques, susceptibles de leur permettre à terme d'accéder au professorat universitaire. Y avaient été adjointes les personnes qui y avaient étudié durant la même période en qualité de doctorant·e·s.

pour une raison ou une autre, ne sont pas parvenu·e·s à décrocher un poste académique jalonnant la voie royale vers le professorat sont contraint·e·s à accepter des positions de précarité durable et de marginalité⁸⁴. La seule alternative qui s'offre à ces personnes consiste à se réorienter vers les mondes professionnels externes à l'académie et à faire le deuil de ce qui a souvent constitué la trame de leur vie pendant plus d'une décennie : la passion pour la recherche (Marry et Jonas, 2005).



Je sortais de l'Université, j'avais fait mes 5 ans d'assistante, et puis j'ai trouvé d'abord [service 1 à un taux d'activité partiel], puis [service 2 à un taux partiel qui permet que le cumul fasse un 100%]. J'avais fait mes 5 ans et j'ai pris ce que je trouvais. Donc, je n'avais pas de projet très particulier, très défini. Je ne me voyais pas dans une carrière académique. Donc, je n'ai pas cherché à décrocher une 6^e année ou à partir à l'étranger. Ça, je ne pouvais pas, avec un doctorat pas fini. Mais, disons que je n'ai pas cherché de solution qui pouvait me maintenir dans le monde académique. J'ai vraiment cherché un travail ailleurs. J'avais fait une petite moitié de doctorat, que j'ai dû arrêter après, parce que je n'arrivais plus à le finir. Avec un autre travail, puis un autre, sans aucun lien, ce n'était plus possible. Les autres emplois que j'avais trouvés en cours de route pour compléter mon salaire ont rendu la suite du travail impossible. (Enquête RECADRE, Entretien 4)

En effet, bien que les « météores » qui font preuve d'une excellence précoce soient aujourd'hui préférées pour les postes professoraux, la plupart des personnes ne parviennent pas à avoir constitué un dossier suffisant à des postulats professoraux avant la quarantaine, l'intensité du travail étant tout particulièrement forte entre 30 et 40 ans, soit au moment où la question de la parentalité se pose comme imminente. Les exclusions sont ainsi très brutales et la souffrance qu'elles imposent à celles et ceux qui ne se sont finalement pas qualifié·e·s se mesure à celle des sacrifices qui ont été consentis pour rester dans la course : les exigences du monde scientifique sont en effet telles que les personnes ont souvent dû organiser leur vie privée (report de la parentalité pour des motifs professionnels par exemple) et leurs engagements (mobilité internationale et rupture des liens existants) pour y répondre.

La situation est bien différente dans le monde de l'administration. Même si le statut de fonctionnaire a disparu, la stabilité y est nettement plus garantie. Le plafond de verre y existe aussi comme nous l'avons vu mais il ne se conjugue pas avec l'obligation de sans cesse repenser et reconstruire son avenir professionnel. Il permet de plus, si les personnes le désirent, d'imaginer construire une famille et vivre une vie à peu près « normale », même si le prix à payer pour cette normalité est ici aussi plus élevé pour les femmes que pour les hommes.

IDÉAL-TYPE MASCULIN

.....

Une autre différence entre ces deux travaux de recherche tient au fait que nous avons aussi interrogé les responsables des sept Facultés de l'Université de Lausanne dans le cadre de la recherche Reunil. Ces entretiens nous ont permis de tracer une image idéale-typique de ce que devait être un·e professeur·e d'université aux yeux de celles et ceux qui disent les normes, image idéale-typique que l'enquête RECADRE n'avait pas pour objectif de tracer en ce qui concerne les cadres de l'ACV.

⁸⁴ Voir à ce propos le rapport publié par l'intersyndicale de l'enseignement supérieur et de la recherche en France qui a enquêté sur les conditions de travail des précaires en leur adressant un questionnaire à la fin de l'année 2009. Les résultats sont éloquentes : « ce qui frappe, c'est à quel point le sexe est lié au montant des rémunérations. Si cela est vrai dans l'ensemble de la population travaillant en France, dans le cas des répondant·e·s du questionnaire présenté ici, les inégalités sont particulièrement importantes. Ainsi une femme sur trois gagne moins de CHF 1'250.- par mois, contre un homme sur cinq. À l'autre extrémité de l'échelle, elles sont moins d'un quart (23%) à gagner plus de CHF 1'750.- contre un tiers pour leurs homologues masculins [...] Les inégalités entre les sexes se retrouvent aussi dans le fait d'avoir un emploi stable ou non : parmi les précaires, les femmes sont les plus précaires, et elles ont plus de probabilités d'être précaires, à fonction comparable, que des hommes » (Intersyndicale de l'enseignement supérieur et de la recherche, 2010 : 19-20).

L'idéal-type des candidat·e·s au professorat qui s'est dégagé de notre étude est de sexe masculin. Ce candidat idéal est jeune, sans attache et entièrement disponible pour sa profession. Les épreuves qu'il affronte, et dont la précarité n'est pas la moindre, disent sa vocation et son adhésion aux valeurs sur lesquelles se construisent aujourd'hui les carrières. Prêt à partir où les postes se présentent, il affirme par cette disposition à la mobilité que sa carrière et son investissement dans les activités scientifiques priment sur tout autre engagement. Membre du cénacle, il a accepté de se plier aux rituels d'une carrière qui ne se construit que dans l'université et il a bénéficié en contrepartie de la tutelle bienveillante d'un « Ancien ». Il a fait ses preuves comme assistant diplômé, puis comme maître assistant et a appris de ces positions subalternes comment se comporter et se profiler pour triompher des obstacles qui jalonnent le trajet vers le professorat.

Cette identité académique constitue un idéal-type qui tolère quelques écarts mais elle est approchée comme un idéal souhaitable. Elle aboutit à l'exclusion (plus ou moins importante) d'un certain nombre de profils, ceux que l'on peut décrire, pour aller vite, comme atypiques.

Parmi ces profils atypiques se trouvent les personnes qui n'appartiennent pas tout à fait à l'*Alma Mater* (les doctorant·e·s qui travaillent à l'extérieur de l'université), les femmes, associées en raison de ce que serait leur nature à d'autres mondes que l'université, et les personnes originaires du sud, ou récemment immigrées.

Dans tous les cas, ces personnes ont été privées de par leur histoire, des moyens nécessaires pour mener la lutte permettant d'accéder aux postes convoités.

CONDITIONS DE L'EMPLOI DANS LE MONDE ACADÉMIQUE

Dans les faits, les conditions de l'emploi sont à l'université moins favorables aux femmes. Nous avons par exemple constaté que :

- Les femmes restent moins longtemps à l'UNIL que les hommes et elles y accomplissent des carrières plus « basiques ». Elles sont plus nombreuses à quitter cet environnement professionnel après quelques années d'assistantat et à se réorienter vers d'autres activités professionnelles. Leur formation universitaire est de ce fait moins longue que celle des hommes et ne leur permet que moins fréquemment que les hommes qui quittent l'UNIL, d'occuper des emplois de cadres ou des positions dirigeantes. A titre égal, les femmes quittant l'UNIL pour d'autres activités professionnelles ne trouvent pas de débouchés aussi bien rémunérés et travaillent plus souvent à temps partiel.
- Les femmes travaillant à l'UNIL changent plus souvent que les hommes de taux d'activité.
- Les femmes sont engagées plus âgées que les hommes aux divers postes de la hiérarchie académique, ces retards augmentant et se cumulant au fil de la carrière sans qu'aucun autre facteur objectif que ceux dont nous avons déjà fait état ne puisse expliquer les raisons qui ralentissent les trajectoires féminines.
- Les engagements de professeur·e·s venant de l'extérieur (ayant accompli leurs premiers pas dans la carrière universitaire hors de Lausanne) privilégient les hommes.
- Les postes qui permettent des recherches post-doctorales sont plus nombreux dans les facultés dont le profil est plus orienté « sciences de la nature ». La concurrence y est de ce fait moins importante et les docteur·e·s qui y sont formé·e·s ont de meilleures opportunités sur le marché du travail (interne et externe au monde académique) que ceux qui viennent des sciences humaines. Ces facultés sont aussi celles qui sont le moins féminisées.

- Ces différents éléments font que les femmes qui ont travaillé ou étudié à l'UNIL envisagent moins aisément une carrière de type universitaire que les hommes et se sentent moins à l'aise dans l'environnement universitaire. Elles sont par ailleurs en général moins satisfaites de leur cadre professionnel que celles qui sont employées hors de l'université, au contraire des hommes qui travaillent dans l'*Alma Mater* et qui se déclarent plus contents que les hommes employés hors de l'UNIL.

UNIL ET ACV

Certains de ces constats sont aussi valables pour les cadres de l'ACV. On remarque ainsi que les carrières des femmes empruntent d'autres voies que celles des hommes et qu'elles sont plus souvent arrêtées dans leur progression professionnelle.

Si, à la différence de leurs collègues de l'université, les cadres femmes de l'ACV sont en général plus jeunes que les hommes aux mêmes postes, il leur faut plus de temps, comme leurs collègues femmes de l'université, pour accéder à des positions hiérarchiques et de management. Comme elles, leur taux d'activité est souvent plus bas que celui des hommes, mais dans le cas de l'ACV, il semble fréquemment répondre aux contraintes de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale et aux souhaits exprimés en ce sens par les femmes elles-mêmes.

Ces quelques éléments permettent de penser que l'on peut parler d'une création artificielle de la rareté des femmes en position de direction et d'obstacles visibles ou invisibles mis sur le cheminement professionnel des femmes. Un plafond de verre (ou de fer pour l'université) existe donc bien et il est soutenu par des piliers souvent constitués de discriminations indirectes.

La création de la rareté des femmes en position de pouvoir et de prestige est d'autant plus nette dans l'ACV que les formations initiales des femmes cadres sont celles de spécialistes, d'expertes. Or, nous l'avons vu, les transformations de la gestion des ressources humaines privilégient les compétences de direction de personnel dans l'évaluation des dossiers. Ces postes sont moins souvent ouverts aux femmes cadres du fait de la taille des services dans lesquels elles travaillent mais aussi du fait même de leur expertise.

A ces éléments, on peut ajouter que les représentations des collaboratrices et collaborateurs de l'ACV restent sous-tendues par l'idée qu'un engagement à un taux d'activité partiel est antinomique avec une fonction de direction. Cette manière de percevoir les relations entre implication professionnelle et vie privée est largement partagée dans le monde universitaire, où elle trouve de plus sa justification dans l'idée que le savant doit tout entier se dédier à la science.

INÉGALITÉS DE SEXE À L'UNIL

L'UNIL ne diffère pas fondamentalement des autres milieux professionnels en tant qu'organisation de travail. Elle présente les mêmes traits sexués, les femmes étant sous-représentées dans les niveaux hiérarchiques supérieurs. Comme dans les autres milieux professionnels helvétiques, la structure des postes réserve plus volontiers les positions d'encadrement aux hommes, mais cette discrimination se renforce à l'UNIL par le fait que seuls ces types de postes permettent de poursuivre une carrière dans le monde académique. A ce titre, un certain nombre de traits spécifiques doivent être relevés : la précarité du travail et l'enchaînement de contrats de durée limitée peuvent être considérés comme les



caractéristiques les plus nettes de ce milieu professionnel. En effet, les universités engagent la plupart de leur personnel académique sur une base temporaire dans les premiers échelons de la hiérarchie académique.

♀ *A l'université, je n'ai pas toujours été à 100%. J'ai changé de taux d'emploi beaucoup, vraiment beaucoup, pendant la période d'assistantat. Les trois dernières années, j'étais à 100%, ça c'est sûr. Mais avant, au début c'était 40, après il y a eu 50, après 70, après de nouveau 50, et après j'étais à 100, sur un poste. C'étaient des changements dus à des réorganisations. [Le professeur dont j'étais l'assistante] est quelqu'un pour qui le 100% est quelque chose que tout le monde verrait comme un 150. Et un 50, ce que tout le monde verrait comme un 100%. Donc, il n'a pas du tout intérêt à avoir des gens qui sont déjà à 100%, parce que le dépassement est quand même limité. (Enquête RECADRE, Entretien 4).*

L'inégalité entre les sexes est rendue manifeste par la très nette sous-représentation des femmes aux postes professoraux. Elle est très majoritairement attribuée aux difficultés de la conciliation travail-famille, ces dernières étant exclusivement associées aux carrières féminines. Un tel argument s'appuie sur une des particularités de la situation helvétique, l'importance très notable de l'emploi à temps partiel pour les femmes. Cependant, cette attribution causale semble erronée dans le monde universitaire lausannois, puisque seule une faible proportion des femmes sont aussi des mères. L'emploi féminin à temps partiel n'est ainsi pas seulement imputable aux nécessités de la vie familiale.

Aux obstacles liés aux politiques de l'UNIL en termes de gestion du personnel et des carrières, il faut encore ajouter des éléments dont les causes dépassent les murs de cette université («choix» de domaines d'études et «choix» de filière professionnelle différenciés selon le sexe) et qui se traduisent par la persistance d'une ségrégation horizontale. Un tel partage renforce les inégalités constatées au niveau organisationnel et la situation très différente des Facultés en termes de débouchés. Ce point est corroboré par le fait que c'est dans les facultés qui offrent le meilleur encadrement à leurs étudiant·e·s que les postes post-doctoraux sont proportionnellement les plus nombreux. Or ces facultés sont celles qui sont le moins féminisées.

OBSTACLES SPÉCIFIQUES AU GENRE

Dans l'enquête Reunil, comme dans l'enquête RECADRE, les récits de carrière que nous avons entendus ont mis l'accent sur des obstacles et facilitations de toute nature, mais ceux qui se mettent sur le chemin des femmes sont plus nombreux et tiennent à leur sexe. Les discriminations dont il a été fait mention sont pour la plupart dues à une perception des femmes qui les rattache encore prioritairement à la sphère privée (elles sont perçues comme des mères effectives ou potentielles) et qui conçoit leur investissement professionnel comme complémentaire à leur investissement privé. Si dans le monde académique, leur carrière est finalement conçue comme atypique au regard des normes universitaires, elle est approchée sur un mode mineur dans le monde de l'ACV. Dans le cas de l'ACV, l'attribution prioritaire des femmes à la sphère privée ne les désigne pas comme atypiques lorsque leurs responsabilités managériales sont limitées, mais elle a pour effet de les faire imaginer comme ne pouvant (et/ou ne voulant) pas faire preuve de la disponibilité jugée nécessaire à l'encadrement de personnel. Partant de ce point de vue, la carrière est envisagée comme secondaire pour les femmes cadres et l'attribution de responsabilités modestes peut être décrite comme «suffisante» au regard de ce qui serait une ambition professionnelle moins grande que celle des hommes. Ce trait peut même aboutir au fait que des responsabilités importantes (budgétaires par exemple) ne leur soient confiées que temporairement et par délégation et qu'elles ne soient, pour ces raisons, pas considérées dans l'évaluation de leurs fonctions.





... je travaille dans le secteur financier de [acronyme]; je suis l'adjointe du responsable de cette section.



Et vous y travaillez depuis longtemps ?

Oui. Ça fait environ vingt ans, j'ai été engagée comme économiste. Petite anecdote : j'étais déjà classée plus haut que mon chef à l'époque, qui lui était adjoint administratif. Comme il n'avait pas une licence universitaire il était classé plus bas que moi. J'ai toujours admiré sa capacité à m'accueillir bras ouverts et en me donnant toutes les informations nécessaires pour acquérir les connaissances et me donner les responsabilités que je peux assumer actuellement.

[...] Moi je suis sous ses ordres [du chef de section], tout en travaillant parfois, sur certains dossiers pour lesquels j'ai un accès direct au chef de service. C'est un peu spécial, c'est un accès que je me suis créé, parce que ce que je fais, je le fais bien. Donc, il n'y a pas de raison de passer par l'adjoint mais ce n'est pas un court-circuitage, c'est admis par l'adjoint. [...] C'est une délégation de pouvoirs, c'est un partage des tâches.

On parlait de mes activités : un bon tiers consiste à coordonner [mesures coordonnées dont les sommes sont de plusieurs centaines de millions de francs]. C'est là où je passe en direct, par exemple, vers le chef de service, voire vers le chef du département, quand il s'agit de lui faire signer une lettre. Je dois juste obtenir l'aval du secrétaire général, mais sinon... C'est une responsabilité en termes financiers qui est très lourde.

[Elle poursuit en décrivant ses autres tâches de prévisions budgétaires mais aussi celles qui ont une portée directement politique – relation avec les députés. Elle insiste sur le fait que cette diversité lui procure un équilibre et lui donne] beaucoup de plaisir à faire ce que je fais, tout en étant particulièrement indépendante dans ce que je fais. Ce qui rend la chose intéressante. Donc c'est un équilibre qui me convient bien, le seul... le seul... je veux dire, regret, c'est DECO qui m'a effectivement surpris, par une classification que j'estime particulièrement injuste, puisqu'ils ont mis tous les gestionnaires financiers dans un même bateau, alors que je suis convaincue d'avoir, au niveau de tout ce que je peux faire pour remplacer mon chef de service, si nécessaire... Je pense que je mérite une classification plus élevée, mais voilà... , comment dire, c'est la seule ombre à ce tableau.

(enquête RECADRE, Entretien 1).

L'importance du thème de la conciliation dans l'ensemble des discours témoigne du poids des représentations et les femmes de ces deux mondes sont conscientes des difficultés effectives, mais aussi amplifiées de façon imaginaire, de la conciliation travail-famille.



Ecoutez, si tous les hommes chefs de service étaient à 80 %, ça ouvrirait la brèche, mais un homme ne va jamais postuler à un temps partiel, même s'il est à 90 %. Moi, je pense que, en plus, le Canton de Vaud, est très, très en arrière au niveau de la mentalité. Moi, je n'ai jamais vu ça ailleurs. (enquête RECADRE, Entretien 2).

Face à ce constat, leurs réponses et leurs stratégies diffèrent dans leur amplitude mais sont de même nature. Confrontées à un univers qui fonctionne sur le mode de sélections permanentes et d'exclusions, les femmes de l'UNIL sont plus souvent amenées que les femmes de l'ACV à choisir entre une carrière et une famille. Nombre d'entre elles disent repousser, voire abandonner, la maternité pour des raisons professionnelles, ce qui n'est que marginalement le cas pour les femmes cadres de l'ACV. Cet environnement professionnel étant plus stable et probablement moins combatif, les femmes cadres de l'ACV font plus volontiers le choix de construire une famille que leurs collègues de l'alma mater. Elles ne sous-estiment pas pour autant le prix professionnel que constitue cette décision et tentent souvent d'asseoir leur situation avant d'avoir des enfants.

A ce point, les deux mondes se rejoignent et nous avons constaté que dans le monde de l'université, comme dans le monde des cadres de l'administration de l'ACV, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à ne pas avoir d'enfant. Seules 37.2 % des 427 femmes interrogées lors de l'enquête Reunil ont un ou plusieurs enfant(s), alors que les hommes sont pères dans une proportion bien plus importante (51.2 %; N=566). Elles sont aussi beaucoup plus fréquemment célibataires que les hommes (F: 54.2 % et H: 40.8 %) et elles vivent plus souvent avec un partenaire dont le titre est plus élevé. Ainsi, près d'un tiers des femmes de l'université (32.4 %) disent partager leur vie avec quelqu'un qui a un titre doctoral alors que près d'un homme sur cinq seulement dit être dans la même

situation (19.6%). Il faut aussi relever au titre des ressemblances en ce qui concerne la vie privée, que les femmes de l'académie, comme les femmes cadres, vivent dans des couples plus égalitaires que les autres femmes (à l'UNIL, 32.2 % des femmes et 32.8 % des hommes disent partager également les tâches ménagères) mais aussi qu'elles restent beaucoup plus nombreuses à prendre en charge la gestion de la vie familiale que les hommes (2 % des femmes et 21 % des hommes seulement déclarant que « la plupart des tâches » sont prises en charge par leur partenaire).

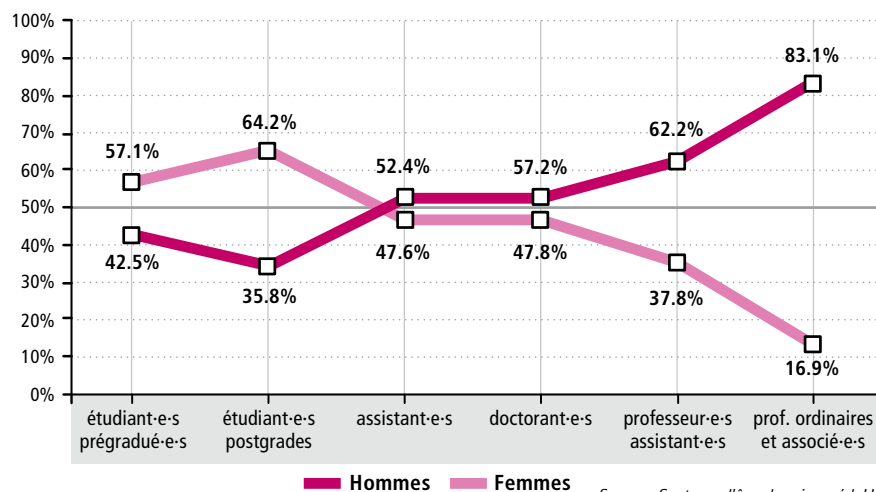
Comme en ce qui concerne la population des cadres, c'est à propos de la prise en charge des enfants que les différences sont les plus nettes. Dans le monde universitaire, 91 % des hommes ne prennent part aux activités éducatives que pour 1/4 ou moins du temps, 1.8 % consacrant plus de la moitié de leur temps à ces activités. L'investissement des femmes est de nature différente. Une grande proportion d'entre elles (31.3 %) disent prendre en charge les enfants pour moitié, celles qui s'en occupent moins étant toutefois plus nombreuses (40.3 %) que celles qui s'en occupent plus (28.4 %). On peut donc dire que les femmes du monde académique partagent avec les femmes cadres le fait de porter plus que les hommes le poids de l'éducation des enfants. Comme les femmes de l'ACV, elles sont plus nombreuses que les hommes à avoir recours aux structures de garde extérieures.

Ces modes d'investissement différents auprès des enfants traduisent à notre avis la force des représentations quant à l'importance de la mère pour l'éducation des enfants ; ils montrent que, quel que soit le travail des femmes, elles restent les premières responsables de la prise en charge des enfants, y compris à leurs propres yeux. Nombre d'entre elles insistent lors des entretiens sur les avantages du temps partiel, alors même qu'il est explicitement considéré dans le monde académique comme un « suicide professionnel » :

♀ Il y a très peu de personnes qui se placent et restent à un 50 % au niveau de professeur nommé. Donc dans ce sens là, j'ai toujours été atypique, parce que j'ai souhaité concilier, je n'ai pas forcément réussi. (Enquête Reunil, Entretien 203)

♀ Comme exemple, on est vraiment un département hors norme parce qu'on a beaucoup plus de femmes que d'hommes. Bon, les hommes sont tous à 100 %. Et puis on est énormément de femmes à temps partiel. Donc si on calcule toutes ces femmes ensemble, elles font plus de temps pleins ensemble que... mais je crois que ça convient à toutes en fait ; il y a aucune qui va dire c'est dégoûtant, je n'ai pas réussi à faire autrement. Certaines ont des filles au pair ou en ont eu. (Enquête Reunil, 626)

POURCENTAGE DE FEMMES ET D'HOMMES À L'UNIL EN 2007



5

COMPARAISON avec l'enquête sur l'ensemble de l'ACV (1999)

par le BEFH

En 1999, le Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes et le Service cantonal de recherche et d'information statistiques ont réalisé une enquête de satisfaction auprès de l'ensemble du personnel de l'ACV, qui a donné lieu à un rapport intitulé *Conditions de travail et égalité entre les sexes dans l'Administration cantonale vaudoise*. Du point de vue du genre, cette première enquête avait constaté que la situation des femmes était globalement moins bonne que celle des hommes, tant du point de vue des classes de traitement que de la position dans la hiérarchie ou la conciliation.



En 1999, une enquête a été conduite via un questionnaire papier adressé à l'ensemble du personnel de l'Administration cantonale vaudoise avec le bulletin de salaire. Le choix de s'adresser à l'ensemble de la population s'expliquait notamment par la volonté d'aborder la question du harcèlement sexuel, thème jugé comme potentiellement marginal et donc difficilement traitable par extrapolation.

Le questionnaire s'étendait sur 22 pages et comprenait 53 questions, réparties en 6 thèmes :

- 1) Profil socio-démographique
- 2) Situation de la ou du répondant dans l'ACV
- 3) Conditions de travail et satisfaction
- 4) Egalité des chances dans l'ACV
- 5) Mobilité verticale et horizontale
- 6) Conciliation travail/famille

Du point de vue du genre, cette première enquête avait débouché sur le constat suivant. « La situation des femmes est globalement moins bonne que celle des hommes, en termes de classes de traitement et de position dans la hiérarchie » (1999 : V).

De nombreuses informations avaient été recueillies, parmi lesquelles nous mentionnerons surtout celles qui peuvent entrer en résonance avec l'enquête RECADRE menée 10 ans plus tard.

Enquête menée en 1999 sur l'ensemble du personnel de l'ACV

Du point de vue de l'âge, la moyenne était de 41 ans, les femmes étant légèrement plus jeunes (F : 39.5 vs H : 42.5) que leurs collègues masculins.

S'agissant du statut, il existait une différence importante du point de vue du genre, puisque 53 % du personnel bénéficiait du statut de fonctionnaire, tandis que cela n'était le cas que pour 39 % des femmes.

Concernant le taux d'activité, le pourcentage de femmes travaillant à temps plein était de 49 %, alors que les hommes étaient 84 % à se trouver dans cette situation.

Les femmes étaient plus nombreuses à vivre seules que les hommes (F : 38 % vs H : 21 %).

La situation familiale des femmes avait un impact fort sur la continuité professionnelle et sur leur taux d'activité.

Le taux de promotion présentait des différences importantes du point de vue du genre. Seules 28 % des femmes avaient bénéficié d'une telle mesure, qui en revanche avait concerné 46 % des hommes.

Il était apparu que le temps partiel n'était pas seul en cause, puisque, parmi les personnes actives à 100 %, le taux de promotion avait été nettement supérieur pour les hommes (50 %) que pour les femmes (31 %).

Sur le plan de la conjugalité, les trois quarts des femmes étaient alliées à un homme qui travaillait à plein temps, tandis que ce n'était le cas que de 16 % des hommes. L'essentiel du travail domestique était pris en charge par les femmes. En 1999, « la plupart des couples semblent privilégier l'investissement professionnel de l'homme, alors que la femme adapte ses choix professionnels aux contraintes familiales » (Enquête 1999 : V).

La première enquête menée du point de vue du genre dans l'Administration cantonale vaudoise avait débouché sur de nombreuses informations et un certain nombre de constats que l'on retrouve dans l'enquête RECADRE.

La comparaison doit cependant être faite avec prudence, dans la mesure où les populations ne sont pas identiques. Non seulement l'enquête RECADRE ne s'adresse qu'aux collaboratrices et collaborateurs colloqués en classe 11 (ou 24 dans l'ancienne classification), mais elle n'a pas pris en compte le personnel enseignant.

En effet, l'enquête RECADRE ne souhaitait pas seulement faire un bilan mais, par son déroulement même, par ses divers volets (questionnaire fermé, entretiens individuels et collectifs), soutenir une réflexion sur le genre et la fonction de cadre, une prise de conscience sur la différence des parcours et une identification de nouvelles mesures à prendre.

Par ailleurs, certaines dimensions étaient spécifiques à l'époque ou à l'enquête de 1999. Il s'agit en particulier du statut de fonctionnaire, qui a disparu depuis.

Malgré cela, des points communs sont à observer dans les domaines suivants: les femmes sont en moyenne plus jeunes que les hommes et plus nombreuses en proportion à vivre seules ou célibataires. Leur situation familiale (mariage, enfants) exerce une influence importante sur leur activité professionnelle. Les femmes bénéficient statistiquement d'une formation initiale supérieure à celle de leurs collègues masculins. La situation socio-professionnelle des partenaires des collaborateurs de l'ACV est globalement moins bonne que celle des partenaires de leurs collègues femmes.

Concernant le temps partiel, en 1999 comme en 2009, il reste une affaire majoritairement féminine et est considéré comme une entrave à une carrière de cadre.

A ce propos, on signalera toutefois que l'enquête de 1999 avait montré que le temps partiel n'expliquait pas à lui seul la moindre progression des femmes puisque parmi les personnes actives à 100%, le taux de promotion avait été nettement supérieur pour les hommes (50%) que pour les femmes (31%).

Outre ces convergences, deux changements importants pourraient être apparus.

Premièrement, on constate qu'en 2009, il semble y avoir moins d'hommes qui annoncent ne pas participer du tout aux activités domestiques et il y a moins de femmes qui s'occupent à plein temps des enfants.

Secondement, pour ce qui a trait à la garde des enfants, tandis que, en 1999, les pères de l'ACV bénéficiaient en priorité des services de leur femme pour assurer cette charge, les femmes, elles, recouraient à toutes sortes de solutions. Les solutions internes à la famille étaient mentionnées en premier lieu, suivies des solutions institutionnelles. En revanche, en 2009, ce sont les structures collectives de garde qui l'emportent, permettant aux femmes qui ne disposent pas de solutions internes à la famille de maintenir leur activité professionnelle.

6

COMPLÉMENT D'ENQUÊTE : plan pour l'égalité ACV – bilan 2012

par Magaly Hanselmann, cheffe du Bureau de l'égalité

Le 23 décembre 2004, le Conseil d'Etat a adopté un Plan pour l'égalité qui se décline en sept mesures poursuivant deux objectifs fondamentaux : améliorer la conciliation et augmenter la proportion de femmes dans les secteurs et aux niveaux hiérarchiques où elles sont encore peu nombreuses. Tandis que l'on note une nette augmentation du nombre de femmes dans les positions de cadres, intermédiaires surtout, des progrès importants doivent encore être réalisés, en particulier pour ce qui a trait à la direction des services, à l'annualisation du temps de travail ou au temps partiel chez les hommes.



INTRODUCTION

L'Etat de Vaud est actuellement l'un des plus grands employeurs du canton avec plus de 30'000 employé-e-s. À ce titre et en tant qu'entité publique, il lui revient d'offrir une exemplarité, notamment en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

Un premier état des lieux de l'égalité dans l'Administration cantonale vaudoise (ACV) intitulé *Conditions de travail et égalité entre les sexes dans l'administration cantonale vaudoise* a été réalisé en 1999 conjointement par le Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes (BEFH) et le SCRIS (Statistique Vaud depuis 2012). Sur cette base, le Conseil d'Etat a adopté en mars 2004 un règlement sur l'égalité entre les femmes et les hommes (Régali) qui définit trois axes prioritaires d'intervention pour garantir l'égalité au sein de l'ACV :

- Garantir l'existence de conditions de travail non discriminatoires.
- Encourager une représentation équitable des deux sexes dans tous les secteurs et à tous les niveaux hiérarchiques.
- Favoriser la conciliation entre l'activité professionnelle et les responsabilités familiales.

Le Conseil d'Etat charge le Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes de :

- Proposer les mesures propres à garantir l'égalité des chances entre femmes et hommes dans l'administration cantonale vaudoise.
- Assurer, en collaboration avec les services concernés, leur mise en oeuvre et leur suivi.
- Récolter et analyser, en collaboration avec Statistique Vaud, toutes les données disponibles sur la situation des femmes et sur l'égalité dans l'ACV.
- Organiser, avec les instances spécialisées, notamment le Centre d'éducation permanente (CEP), la formation et le perfectionnement des cadres et du personnel sur les questions relatives à l'égalité dans l'ACV.
- Gérer un réseau de places d'accueil pour les enfants du personnel de l'Etat de Vaud⁸⁵.
- Recevoir et examiner les questions et les requêtes des collaborateurs et collaboratrices de l'Etat de Vaud qui s'estiment victimes d'une discrimination liée au sexe dans leur activité professionnelle (conformément à la compétence générale en matière de conseil conférée par la loi d'application cantonale de la loi fédérale sur l'égalité (LVLEg)).

Il est cependant utile de garder en mémoire que le Bureau de l'égalité a en outre d'autres missions tournées vers l'ensemble de la population vaudoise. Il encourage la réalisation de l'égalité dans tous les domaines et s'emploie à éliminer toute forme de discrimination directe ou indirecte. Pour ce faire, il informe la population, conseille les particuliers et les entreprises, émet des appréciations dans les litiges relevant de la LEg et offre un conseil aux personnes qui subissent des discriminations. Ses axes d'action prioritaires sont l'égalité dans la formation ; dans la vie professionnelle (selon la Loi fédérale sur l'égalité) ; la conciliation entre vie professionnelle et vie privée et la lutte contre la violence domestique. Durant ces années, le BEFH s'est efforcé, à travers diverses actions, de sensibiliser la population vaudoise aux stéréotypes sexuels et à leur conséquence en matière de traitement différencié. Il sensibilise les professionnel-le-s de la petite enfance, ainsi que, dès l'école obligatoire, les garçons et les filles, notamment à travers la **Journée Oser tous les Métiers (dans le cadre du programme fédéral Futur en tous genres)** mise en place en 2003, en collaboration avec le Département de la Formation, de la Jeunesse et de la Culture, qui permet à plus de 16'000 enfants d'accompagner un-e de leur proche de sexe opposé sur sa place de travail. Dans le cadre de cette journée, avec les organisations ou écoles professionnelles, le BEFH organise des ateliers pour plus de 400 filles et garçons. Le matériel pédagogique de **L'Ecole de l'égalité** est régulièrement distribué au corps enseignant

⁸⁵ Cette mission a été transférée en mars 2011 au Service de la protection de la jeunesse (SPJ) et, en juillet 2012, au Service du personnel (SPEV).

sur tout le canton ainsi que la mallette **Balayons les clichés**⁸⁶. Il a également largement relayé un projet national lancé en 2002 par le Bureau fédéral de l'égalité et intitulé **Fair Play At Home**. L'objectif est d'attirer l'attention des jeunes non seulement sur le partage des responsabilités familiales ou la collaboration dans les activités domestiques, mais aussi sur le fait que tous les métiers sont accessibles aux femmes comme aux hommes

Conjointement à l'adoption du Régime en 2004, l'Etat de Vaud s'est doté d'un Plan pour l'égalité comprenant 7 mesures spécifiques. Les mesures ont été proposées suite à l'enquête *Conditions de travail et égalité entre les sexes dans l'administration cantonale vaudoise*. Nous nous proposons de faire un bilan de ces 7 axes de travail.

MESURE 1 - PROMOTION DE L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL ET DU MODÈLE D'HORAIRE À L'ANNÉE

L'enquête de 1999 a montré que le personnel souhaitait disposer d'une plus grande flexibilité dans ses horaires de travail. La loi sur le personnel a donc été modifiée pour permettre des aménagements du temps de travail, en particulier sous forme de l'annualisation du temps de travail (ATT), qui constitue un mode d'organisation et de calcul de durée qui prend l'année pour cadre de référence. Au fil du temps, l'ATT s'est révélée de plus en plus prise en Europe et a été encouragée notamment dans la perspective de la conciliation de la vie professionnelle et de la vie non professionnelle (activités familiales mais aussi sportives, associatives, politiques, etc.).

Dans le contexte de l'ACV, l'ATT doit permettre de mieux ajuster les horaires de travail aux besoins des collaboratrices ou collaborateurs, en leur donnant la possibilité de travailler, par exemple, davantage pendant les périodes scolaires, qui correspondent souvent aux périodes où la quantité de travail est la plus importante et de récupérer les heures excédentaires en vacances. Elle permet aussi d'opter pour un modèle dit de « semaine compressée », qui laisse, par exemple, le mercredi après-midi libre.

Cela dit, la flexibilité des horaires et du temps de travail doit se faire dans le respect des besoins suivants, dans l'ordre : besoins du public, du service et du personnel. Bien que cet ordre de priorité limite la marge de manœuvre du personnel, il ne l'abolit pas entièrement. L'aménagement du temps de travail a fait l'objet d'une information large notamment dans *La Gazette*, journal de la fonction publique. L'ensemble des chef·fe·s de service ainsi que les responsables des ressources humaines ont été informé·e·s dans le cadre d'une directive interne précisant les conditions d'un tel aménagement.

En 2012, sur les 47 services et nombreux offices, secteurs ou divisions que compte l'ACV, une quinzaine d'unités administratives appliquent formellement l'ATT : Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes ; Secrétariat général du Département de l'économie ; Service de l'emploi ; Service de l'enseignement spécialisé et de l'appui à la formation (SESAP) ; Service du développement territorial ; Service du personnel ; Office du personnel enseignant (OPES) ; Secteur documents d'identité (Service de la population) ; la Police cantonale (Polcant), le Service de l'agriculture (SAGR), le Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) ; le Service des routes (SR), Statistiques VAUD (StatVD) et la Cour des comptes. Toutefois, il y a lieu de relever que dans certaines de ces entités, l'ATT ne concerne pas l'ensemble du personnel (comme par ex : PolCant, le CHUV, le SAGR). Deux entités ont formellement refusé l'ATT, il s'agit du Service de l'éducation physique et des sports (SEPS) et de l'Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle (OCOSP). D'autres services sont en phase de réflexion comme le Service forêts, faune et nature (SFFN). Enfin, d'autres encore ont introduit une forme de gestion du temps assez proche, sans pour autant aller jusqu'à la formalisation de l'ATT.

⁸⁶ Pour plus d'information sur les différents programmes développés par le Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes : www.vd.ch/egalite. Tous les sites mentionnés dans ce texte ont été consultés le 24 juillet 2012.

Du côté des collaboratrices et des collaborateurs, la crainte la plus importante concerne l'introduction d'une forme de travail sur appel et les inégalités de traitement entre employé·e·s. Enfin, certaines personnes manifestent une grande réticence à l'encontre du «timbrage». Concernant ce dernier point, les timbreuses modernes ont rapidement été intégrées et ont même eu des effets positifs sur certaines personnes guettées par la dépendance au travail (*workaholism*).

De manière complémentaire à l'introduction de l'ATT, le Conseil d'Etat a décidé fin 2010 de permettre aux collaboratrices et collaborateurs de l'Etat de Vaud de pouvoir tester le télétravail. L'instauration d'un jour de télétravail a des conséquences positives et pas seulement pour les employé·e·s. Une étude d'Oliver Gassmann⁸⁷, Professeur à l'Université de St-Gall, montre que cette mesure peut être très intéressante à un niveau économique, mais également en termes de satisfaction du personnel.

La possibilité d'instaurer le télétravail a été mise en place dans une phase pilote durant l'année 2011 dans l'ACV. Un bilan est en train d'être réalisé par le SPEV. En tout, 8 entités ont décidé de s'annoncer comme service pilote: les secrétariats généraux des départements de l'intérieur (DINT), des infrastructures (DINF) et de la santé et de l'action sociale (DSAS); les Services des routes (SR), de la population (SPOP), de l'agriculture (SAGR), le Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes (BEFH) et le Secrétariat général du Grand Conseil (SGC). Pourtant, il est notable que d'autres services, comme la Direction des Systèmes d'Information (DSI) ont décidé de se lancer dans ce nouveau mode de travail sans s'être annoncé préalablement dans le groupe test. Selon les premières estimations, les femmes et les hommes participent à parité à ce programme (les hommes sont même un peu plus nombreux).

Du côté des directions, la crainte majeure porte sur la désorganisation de l'entité, sur la difficulté de planification engendrée et sur les arbitrages constants que la hiérarchie pourrait devoir mener pour satisfaire les demandes des unes et des autres. De telles craintes ne se sont pas avérées.

Divers contacts avec des responsables RH ont montré que la majorité des personnes change peu ses habitudes. Toutefois les bénéfices restent globalement intéressants en termes de satisfaction du personnel au travail, de communication entre les membres des équipes et de fonctionnement moderne de l'entreprise.

Les services et le personnel qui se sont engagés dans la voie de l'ATT ou du télétravail semblent globalement satisfaits. Il semble donc intéressant de continuer d'explorer ces deux pistes en précisant les "bonnes pratiques" de leur mise en œuvre par différentes entités notamment.

MESURE 2 – PROMOTION DU TEMPS PARTIEL POUR LES HOMMES

La promotion du temps partiel auprès des hommes poursuit un double objectif. Il s'agit d'un côté d'encourager les hommes à opter pour le temps partiel en réduisant leur temps de travail et de l'autre de modifier le regard porté sur le temps partiel, trop souvent assimilé à un travail de faible importance pour l'entreprise comme pour l'employé·e. Cette mesure doit donc participer de la disparition des stéréotypes ayant trait à la répartition sexuée des rôles dans les sphères professionnelle et privée, puisque la réduction volontaire de leur taux d'occupation devrait permettre aux hommes de s'investir plus fortement dans leur famille, que ce soit pour le mieux-être de leur couple, de leurs enfants voire de leurs petits-enfants ou de leurs parents âgés.

Pour encourager les hommes en particulier à oser le temps partiel et pour améliorer l'image de cette forme de travail, le Conseil d'Etat a édicté le 9 août 2006 une directive DRUIDE (n° 11.1.1)⁸⁸. Celle-ci stipule que «la réduction du taux d'occupation relève d'un choix individuel et doit être possible, pour les hommes comme pour les femmes et

⁸⁷ Selon cette étude, le télétravail permettrait de réduire jusqu'à 30% les coûts par poste de travail. Dans une optique macroéconomique ces économies pourraient être comptabilisées comme des gains directs d'efficacité. En outre, le temps perdu quotidiennement dans les trajets en train ou en voiture, 40 minutes en moyenne, et qui est souvent improductif pourrait être utilisé de manière plus efficace. <http://umu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:415050>

⁸⁸ http://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/etat_droit/democratie/egalite_femmes_hommes/Emploi/DirectiveDRUIDE_personnelACV_.pdf

à toutes les fonctions. Les collaboratrices et collaborateurs accédant à un temps partiel doivent bénéficier du même traitement que leurs collègues, que ce soit sur le plan de l'intérêt des tâches à effectuer, de la promotion, des possibilités de formation continue notamment, en conformité avec la loi sur le personnel (LPers)».

La réduction du taux d'occupation ne doit aboutir ni à une disqualification, ni à une déqualification. A la demande d'une des parties, une période test se montant à 6 mois peut être introduite, à l'issue de laquelle une évaluation est initiée par l'autorité d'engagement. Cela aboutit soit à une confirmation de la situation, soit à une modification de tout ou partie de l'accord (pourcentage, tâches, etc.), soit à un retour à la situation initiale ». L'ensemble des chef-fe-s de service a reçu un courrier à ce propos. Enfin, il a été procédé à plusieurs présentations tous publics notamment dans *La Gazette*.

De surcroît, d'autres actions de sensibilisation et d'information sont réalisées par le Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes (BEFH) au sein de l'ACV, par les voies suivantes : rencontres personnelles avec des responsables, informations sur le site, articles, courriers pour les responsables des ressources humaines, etc. Le BEFH a également assuré, en lien avec le Bureau fédéral de l'égalité, la traduction et la promotion du livre édité par Jürg Bailod, *Travailler à temps partiel. Une chance pour les femmes et les hommes*, paru en 2006 chez Réalités Sociales.

Avant d'examiner en détail comment le temps partiel est entré dans les mœurs de l'ACV, il convient de présenter la répartition du personnel dans les départements selon le sexe. En effet, les femmes et les hommes qui travaillent à l'ACV sont inégalement distribués dans les différents départements de l'administration cantonale.

EFFECTIFS dans les départements par sexe, juin 2011

Département	Femmes	Hommes
DSE	428	1'346
DFJC	9'925	5'246
DINT	544	500
DSAS	6'466	2'945
DEC	379	289
DINF	419	913
DFIRE	546	457
OJV	605	243
Total	19'312	11'939

Signification des abréviations

DSE = Département de la sécurité et de l'environnement;
DFJC = Département de la formation, de la jeunesse et de la culture;
DINT = Département de l'intérieur;
DSAS = Département de la santé et de l'action sociale;
DEC = Département de l'économie;
DINF = Département des infrastructures;
DFIRE = Département des finances et des relations extérieures;
OJV = Ordre judiciaire vaudois.

S'agissant de l'emploi à temps partiel dans l'ACV, on constate qu'il est plus répandu parmi le personnel féminin que masculin, comme le montre le tableau suivant. En juin 2011, le taux d'occupation moyen des femmes au sein de l'ACV est de 76,9% tandis que celui des hommes est de 92,4%⁸⁹.

⁸⁹ Les statistiques portant sur l'Administration cantonale vaudoise (ACV) émanent de StatVD et du Service du personnel de l'Etat de Vaud (SPEV). Le personnel en formation, les pasteurs et les curés sont exclus de ces statistiques afin d'assurer la comparabilité des données à disposition.

TAUX D'OCCUPATION MOYEN par sexe, juin

Année	Femmes	Hommes
1995	79.5%	94.1%
2000	78.4%	93.6%
2005	77.0%	92.7%
2008	76.5%	92.5%
2010	76.8%	92.3%
2011	76.9%	92.4%

On observe que les femmes exercent de plus en plus souvent une activité à temps partiel, l'évolution étant en revanche peu significative du côté des hommes. Concernant les femmes, il est toutefois difficile d'interpréter ces chiffres. S'agit-il de temps partiels choisis ou contraints par le contexte familial ou professionnel ? On ne saurait le dire, sans procéder à une enquête qualitative.

Si l'on s'intéresse au taux d'occupation moyen par département et sexe, on remarque que, hormis le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC) et le Département des infrastructures (DINF), la situation est relativement analogue d'un département à l'autre. Les taux d'occupation moyens plus bas au DFJC par rapport aux moyennes féminine et masculine s'expliquent par la présence du corps enseignant plus enclin au temps partiel.

TAUX D'OCCUPATION MOYEN par département et sexe, juin 2011

Département	Femmes	Hommes	Total
DSE	82.2%	99.0%	94.9%
DFJC	73.3%	88.2%	78.5%
DINT	81.0%	96.7%	88.5%
DSAS	82.0%	93.8%	85.7%
DEC	81.5%	95.4%	87.5%
DINF	55.1%	95.4%	82.7%
DFIRE	82.6%	96.3%	88.8%
OJV	80.8%	96.3%	85.3%
Total	76.9%	92.4%	82.8%

Si l'on change la perspective et que l'on se penche sur le pourcentage de femmes exerçant une activité professionnelle à temps partiel, il est relativement élevé en regard de celui des hommes. En effet, en 2011, la part des hommes travaillant à temps partiel, à savoir avec un taux d'activité inférieur ou égal à 90 %, s'élève à 20,1 % contre 60,4 % chez les femmes. L'examen depuis 1995 indique d'une part que le pourcentage des employé·e·s travaillant à temps partiel augmente de façon marquée tant pour les hommes que pour les femmes. Il montre d'autre part qu'il augmente de façon plus nette pour les femmes que pour les hommes (+11,4 points de % contre +6,4 points).

PART DES EMPLOYÉ·E·S DONT LE TAUX D'ACTIVITÉ EST INFÉRIEUR OU ÉGAL À 90% par sexe et par année, juin

Année	Femmes	Hommes
1995	49.0%	13.7%
2000	53.3%	15.4%
2005	58.1%	18.2%
2008	60.0%	19.1%
2010	60.3%	19.7%
2011	60.4%	20.1%

Si l'on considère les départements, la situation est très contrastée d'un département à l'autre, en particulier du côté des hommes. Tandis que ceux-ci sont assez nombreux à travailler à temps partiel au DFJC, ils sont presque inexistants au Département de la sécurité et de l'environnement (DSE) qui regroupe des services à forte majorité masculine comme la police cantonale⁹⁰. Il semble donc qu'une plus grande mixité ait à terme un effet sur l'organisation du travail et facilite l'accès des hommes au temps partiel.

PART DES EMPLOYÉ·E·S DONT LE TAUX D'ACTIVITÉ

EST ÉGAL OU INFÉRIEUR À 90% par sexe et département, juin 2011

Département	90% ou moins	
	Femmes	Hommes
DSE	47.7%	3.5%
DFJC	66.6%	30.7%
DINT	55.2%	10.6%
DSAS	53.0%	16.2%
DEC	51.7%	14.9%
DINF	87.1%	10.2%
DFIRE	48.9%	11.4%
OJV	49.4%	10.3%
Total	60.4%	20.1%

Lorsque l'on examine le temps partiel selon la classe de fonction, force est de constater que le taux d'occupation inférieur ou égal à 90% est nettement moins fréquent dans les classes élevées de la hiérarchie des fonctions.

PART DES EMPLOYÉ·E·S DONT LE TAUX D'ACTIVITÉ

EST ÉGAL OU INFÉRIEUR À 90% des classes 24 à 32, et des

Hors classe, par sexe et par année, juin

Année	Femmes	Hommes
Classes 24 à 32 ^a		
1995	67.0%	16.3%
2000	64.4%	17.0%
2005	65.8%	21.1%
2008	65.5%	21.0%
Hors classe		
1995	36.8%	19.2%
2000	37.9%	19.1%
2005	44.4%	18.3%
2008	43.4%	18.1%

^a Les classes 24 à 32 comprennent une grande partie du personnel enseignant (24: enseignant·e·s du secondaire I; 28: enseignement secondaire II; 31: professeur·e·s de gymnase).

⁹⁰ En juin/décembre/moyenne 2011, la Police cantonale compte 22,8% de femmes à la Sûreté, 11,8% à la Gendarmerie et 27,1% aux Services généraux. Le Service des eaux, des sols et assainissement (SESA) comprend 23,1% de femmes et Le Service de la sécurité civile et militaire (SSCM) 31,4%.

Le premier décembre 2008, une nouvelle politique salariale est entrée en vigueur, rendant la comparaison des classes salariales avant et après cette réforme peu pertinente. Par conséquent, certains tableaux s'arrêtent à 2008 et d'autres ne commencent qu'en 2009. Concrètement, la plupart des employé·e·s de l'Etat de Vaud (88% des personnes en juin 2011) se répartit à présent dans l'une des 18 nouvelles classes de l'échelle des salaires. L'ancienne grille salariale de l'Etat de Vaud comprend 32 classes auxquelles s'ajoutent 5 catégories plus élevées dites hors classes. L'essentiel du personnel étant resté sous l'ancien système est constitué par des assistant·e·s et enseignant·e·s de l'UNIL et des HES, de doyen·ne·s, de médecins, des préfets et préfètes, des membres de la magistrature et du Conseil d'Etat.

Comme le montre le tableau ci-dessous, le travail à temps partiel est quasiment absent pour les classes les plus élevées. On constate par ailleurs qu'il se décline nettement au féminin et ne connaît pas d'augmentation significative depuis 2009.

PART DES EMPLOYÉ·E·S¹ DONT LE TAUX D'ACTIVITÉ EST INFÉRIEUR OU ÉGAL À 90% par classe salariale et par sexe, juin

Classe salariale	2009		2010		2011	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
1	76.7%	8.2%	85,2%	15,2%	93,1%	59,7%
2	60.2%	14.1%	59,5%	10,6%	66,2%	11,4%
3	43.8%	16.2%	47,6%	14,7%	48,7%	11,6%
4	56.3%	19.5%	56,7%	21,7%	57,5%	23,7%
5	59.2%	7.8%	61,3%	9,2%	62,0%	10,3%
6	58.8%	7.4%	60,3%	7,9%	60,3%	8,1%
7	63.4%	16.6%	63,8%	21,6%	64,9%	18,0%
8	51.9%	14.5%	51,3%	14,0%	50,5%	11,7%
9	61.4%	22.6%	62,8%	22,0%	62,6%	25,1%
10	62.9%	15.9%	65,8%	18,3%	67,3%	19,5%
11	68.6%	20.7%	63,5%	15,5%	65,2%	16,4%
12	61.5%	18.3%	65,1%	21,4%	63,1%	22,9%
13	53.5%	12.7%	56,2%	15,4%	56,4%	15,4%
14	40.9%	7.5%	44,9%	7,9%	46,6%	7,9%
15	26.3%	2.2%	26,1%	2,8%	26,3%	2,9%
16	14.3%	2.7%	14,3%	5,0%	22,2%	6,3%
17	0.0%	0.0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
18	0.0%	0.0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%
Total	60.1%	16.4%	60,8%	16,7%	61,7%	17,6%

¹ Personnel soumis à la nouvelle politique salariale.

En résumé, ces chiffres font très nettement ressortir que le temps partiel reste l'apanage des femmes et plutôt rare dans les classes salariales élevées de l'ACV.

Reconnaissons que la route est encore longue et que la plupart des personnes, hommes en particulier, qui ont manifesté leur intérêt pour le temps partiel envisagent une réduction plutôt modeste, du type de 100% à 90%, voire 80%, mais rarement au-delà.

MESURE 3 – AUGMENTATION DU NOMBRE DE FEMMES CADRES

Si les femmes représentent près des deux tiers de l'effectif de l'ACV, elles sont concentrées dans quelques niveaux de la grille des salaires et peinent à accéder aux échelons supérieurs de la hiérarchie professionnelle.

Concernant l'ancien système salarial, nous notons pour rappel que les classes 24 à 32 comprennent une grande partie du personnel enseignant (24 : maîtresse du secondaire I ; 28 : enseignement secondaire II ; 31 : enseignant·e du gymnase), ce qui entraîne une part importante de femmes dans ces classes. Parmi le personnel hors classe : on trouve les professeur·e·s d'université, les médecins chef·fe·s, les magistrat·e·s, etc.

PART DES ETP EN CLASSE 24 À 32 ET HORS CLASSE OCCUPÉS PAR LES FEMMES, juin

Années	24 à 32	Hors classe
1995	33.1%	10.8%
2000	36.0%	13.4%
2005	40.1%	19.9%
2008	42.3%	22.0%

PART DES ETP¹ OCCUPÉS PAR LES FEMMES (en %), par classe salariale, juin

Classe salariale	2009	2010	2011
1	63,0%	72,1%	81,2%
2	64,1%	60,1%	63,7%
3	65,4%	64,4%	63,2%
4	70,9%	69,5%	68,9%
5	64,4%	65,5%	65,7%
6	62,6%	61,8%	62,9%
7	59,8%	60,4%	60,9%
8	73,8%	73,8%	73,7%
9	76,1%	76,2%	75,9%
10	45,3%	48,8%	49,7%
11	46,2%	43,6%	44,1%
12	38,5%	45,5%	47,4%
13	32,8%	33,4%	35,3%
14	23,3%	23,6%	24,6%
15	16,9%	19,6%	21,1%
16	15,6%	14,7%	14,6%
17	19,2%	24,0%	22,7%
18	8,3%	7,7%	6,5%
Total	59,1%	59,1%	59,4%

¹ Personnel soumis à la nouvelle politique salariale.

Si l'on considère de manière globale les classes 11 à 18, la part de femmes cadres est en légère augmentation depuis 2009 : elle est passée de 39,8% en juin 2009 à 41,4% en juin 2011. Lorsque l'on examine les variations de plus près, on constate que les classes sont loin de toutes présenter la même évolution. Plus précisément, la part des femmes augmente dans les classes 12 à 15 et 17 et diminue dans les classes 11, 16 et 18. Si l'on considère les classes les plus élevées, soit celles de 16 à 18, on constate que des progrès

restent à faire puisque la proportion de femmes accuse une légère diminution avec 15,7 % des effectifs en 2009, 16,4 % en 2010 et 15,2 % en 2011.

La proportion féminine varie cependant fortement selon le niveau et le département. Dans l'enseignement par exemple, les femmes restent très présentes au niveau 9 en 2009 (85 % des EPT totaux de la classe) et 2011 (85 % des EPT totaux de la classe). Cette situation s'inverse dès le niveau 13 en 2011.

**PART DES ETP EN CLASSES 24 À 32 ET HORS CLASSE
OCCUPÉS PAR LES FEMMES**, selon le département,
juin 2008

Département	24 à 32	Hors classe
DSE	14,6%	6,3%
DFJC	47,5%	13,2%
DINT	34,8%	19,0%
DSAS	42,0%	28,0%
DEC	27,9%	8,3%
DINF	12,4%	0,0%
DFIRE	29,9%	17,1%
OJV	47,8%	34,6%
Total	42,3%	22,0%

**PART DES ETP EN CLASSE 11 À 18 OCCUPÉS PAR
LES FEMMES**, selon le département, juin 2011

Département	11 à 18
DSE	9.4%
DFJC	46.5%
DINT	40.8%
DSAS	46.1%
DEC	28.7%
DINF	13.7%
DFIRE	34.0%
OJV	61.8%
Total	41.4%

Tendanciellement, on constate que plus on monte dans la hiérarchie, plus le pourcentage de femmes baisse, cela quel que soit le secteur. Il s'agit là d'un phénomène bien connu et habituellement qualifié de « plafond de verre » : plus s'approche du sommet d'une organisation, moins on y rencontre de femmes, du fait que des femmes sont écartées à chaque niveau. Résultat de cette course à l'élimination : une présence féminine très réduite dans les positions les plus élevées de la hiérarchie professionnelle.

Toutefois, même si le résultat n'est toujours pas satisfaisant, par exemple au niveau des directions d'établissements scolaires (16 femmes sur 96 directions, soit près de 17 % en mai 2012), mais aussi des directions de service ou des secrétariats généraux (7 femmes sur 46, soit 15 % en juin 2012), on peut observer, globalement au moins, des améliorations.

Cela étant, pour encourager les femmes à poser leur candidature aux postes de cadres, diverses actions d'information, de sensibilisation et de mise en réseau sont organisées ou initiées par le BEFH.

Celles-ci ont notamment abouti à la création, le 14 juin 2006, de l'**Association Femmes & Carrière dans l'Administration (AFCA)**. Cette association a été fondée par des femmes exerçant des fonctions stratégiques ou dirigeantes, issues de tous les départements de l'ACV. En effet, il leur est apparu que nombreuses étaient celles qui aspiraient à disposer d'un lieu d'échange spécifique, non seulement pour rompre leur isolement professionnel mais aussi pour partager leurs pratiques et stratégies, élaborer des propositions innovantes, soutenir de nouvelles venues et parfois confronter leurs difficultés. Cette association, dont le Conseil d'Etat soutient l'esprit, veut offrir une réponse pragmatique aux besoins des femmes cadres supérieures et encourager d'autres femmes, un peu moins avancées dans leur carrière, à s'intéresser à des postes à hautes responsabilités. L'AFCA offre non seulement un lieu d'échange et de réseautage, mais également un lieu de sensibilisation et de professionnalisation par l'invitation régulière d'intervenante·s externes spécialisé·e·s sur cette thématique. Cette association bénéficie donc d'un large écho, y compris à l'extérieur de l'ACV. Ce type d'association est relativement pionnière dans les administrations cantonales, même si elles existent au niveau national ou dans d'autres domaines d'activité⁹¹.

Le Conseil d'Etat a de surcroît adopté une démarche, dite de «Développement des compétences cadres» (DCC), qui intègre la mixité. En effet, fort du constat émis par le SPEV, selon lequel, l'ACV affrontera ces prochaines années un renouvellement très important de ses cadres, le Conseil d'Etat a décidé que chaque année, les chef·fe·s de service devraient désigner une femme et un homme dans leur service aptes à entrer dans la démarche. Celle-ci aboutit à des actions ciblées, telles qu'une formation qualifiante qui doit les préparer, le moment venu, à faire acte de candidature pour des postes à responsabilités. De novembre 2002 à novembre 2011, 269 personnes ont suivi cette démarche, dont 90 femmes (soit 33%). Suite à cette formation, 118 personnes ont connu une mobilité verticale, dont 29 femmes (soit 25%). La parité n'a donc pas pu être respectée. Les raisons en sont peut-être la méconnaissance de cette décision de la part des chef·fe·s de service, la difficulté d'application dans des domaines très majoritairement masculins. Il en ressort cependant clairement que la mixité demeure un critère moins prioritaire que d'autres au moment du choix des candidat·e·s à cette formation.

Enfin, le BEFH a mandaté l'Institut interdisciplinaire d'étude des trajectoires biographiques de l'Université de Lausanne pour réaliser une recherche, dont l'objectif est de mettre en évidence les difficultés et les ressources des femmes cadres dans l'ACV (CHUV et UNIL compris). Cette étude révèle que globalement les femmes sont mieux formées que les hommes, mais restent cantonnées dans des postes de cadre expert qui les empêchent d'accéder aux fonctions de cadre supérieur ou dirigeant. Deux phénomènes, le plafond de verre et les parois de verre, caractérisent la situation des femmes cadre de l'ACV.

⁹¹ Il existe notamment au niveau national un réseau de femmes cadres dans les HES www.career-women.ch; le Club des femmes entrepreneurs www.femmes-entrepreneurs.ch/fr et, en France, un réseau de femmes haut fonctionnaires www.administration-moderne.com.



MESURE 4 – DÉVELOPPEMENT DU PARTAGE DE POSTE DE TRAVAIL (JOB SHARING)

Pour ce qui est du *job sharing*, il s'agit de s'interroger, lors de chaque renouvellement de poste, sur la pertinence de ce modèle et, le cas échéant, d'encourager l'autorité d'engagement à l'envisager. Toutefois, cette forme d'organisation du travail, certes encore méconnue, semble peu intéresser le personnel. A titre d'exemple, lors de la mise au concours d'un poste de direction de garderie en *job sharing*, il a été constaté qu'aucune candidature allant dans ce sens n'a été adressée. Du côté des candidatures, celles-ci sont rares et les personnes intéressées n'osent souvent pas arriver avec un véritable projet organisationnel. Du côté des autorités d'engagement, elles craignent beaucoup ce mode de fonctionnement très inédit et ne répondent pas positivement, même lorsque le projet de *job sharing* est solidement pensé et fait sens. La récente nomination de deux personnes au poste de conseiller personnel de la cheffe du Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH) laisse espérer qu'elle fera valeur de modèle à l'avenir.

Dans les situations hors de l'ACV, ce modèle a été réalisé à plusieurs reprises et a prouvé qu'il pouvait être enrichissant pour les deux parties. A titre d'exemple, on mentionnera l'Université de Neuchâtel où la chaire de géographie physique est assumée conjointement par deux hommes mais aussi le Département fédéral des affaires étrangères où l'ambassade de Suisse en Thaïlande est sous la responsabilité d'un couple de diplomates.

Le *job sharing* fonctionne (principalement entre hommes) à la tête d'entreprises internationales comme Citigroup, Accor ou Goldman Sachs. Tout dernièrement, le parti des Verts suisse a choisi deux femmes pour co-présider et donc diriger la stratégie au niveau national. Cette option a été notamment défendue car elle assure une plus grande représentativité des régions linguistiques. Au niveau de l'administration fédérale, sous l'impulsion de Mme Doris Leuthard, les offres d'emploi pour les postes à responsabilité au SECO sont libellés de manière systématique «de 80 % à 100 % ou en *job sharing*». En outre, un site internet qui permet de guider les personnes concernées et les employeurs vers cette solution a été mis en ligne en janvier 2012⁹².

MESURE 5 – MISE À JOUR ET ANALYSE DES DONNÉES STATISTIQUES

Depuis le rapport de 1999, *Conditions de travail et égalité entre les sexes dans l'administration cantonale vaudoise*, cette mesure est réalisée, au cas par cas. Ainsi, StatVD présente dans son annuaire statistique et sur son site Internet des statistiques ventilées par sexe⁹³. En outre, en 2007 et 2011⁹⁴, une brochure intitulée *Les chiffres de l'égalité Vaud* a été publiée, avec un chapitre consacré à la fonction publique en 2007. L'enquête RECADRE témoigne également de la volonté de disposer d'indicateurs chiffrés et d'investiguer de manière approfondie la situation professionnelle des femmes et des hommes qui occupent une fonction d'encadrement ou d'expert.

La pratique est devenue commune, y compris à l'ACV, de pratiquer ce qu'il est convenu d'appeler des statistiques ventilées par sexe, c'est-à-dire une collecte et une répartition des données et des informations statistiques en fonction du sexe, en vue de procéder à une analyse comparative. Disposer de telles données est la première étape indispensable à l'identification d'éventuelles disparités entre la situation respective des femmes et des hommes. Les statistiques permettent de se doter de bases solides pour l'analyse de

⁹² www.jobshar.ch

⁹³ Disponible sur le site de StatVD ou dans l'annuaire au chapitre 18 "Finances publiques et administration".

⁹⁴ Disponibles sur www.vd.ch/egalite

la situation afin de définir une politique publique, d'établir des objectifs et d'évaluer les résultats et de prendre, le cas échéant, les mesures correctives nécessaires.

Nous pouvons donc tirer un bilan positif des actions menées dans le cadre de cette mesure.

MESURE 6 – INFORMATION SUR LA POLITIQUE D'ÉGALITÉ

Le BEFH contacte régulièrement les services de l'ACV pour connaître la situation et entendre les attentes du personnel. En 2006 et 2007, il a été procédé à des entretiens systématiques avec les conseillères et les conseillers d'Etat ainsi que les secrétariats généraux de l'ACV pour rappeler l'existence du Plan pour l'égalité. Un même processus a eu lieu au niveau des collègues de chef·fe·s de service de plusieurs départements ainsi que des responsables départementaux des ressources humaines. Depuis 2007 jusqu'à aujourd'hui, la politique d'égalité du Conseil d'Etat ainsi que le rôle du BEFH sont systématiquement présentés lors des « Journées d'accueil des nouveaux collaborateurs et collaboratrices ». En 2008, le BEFH a été intégré au « Séminaire obligatoire de culture institutionnelle pour les nouvelles et nouveaux cadres en classe 24 et plus, avec des responsabilités de gestion », organisé par le Centre d'éducation permanente. Il semble cependant qu'une meilleure intégration de la thématique puisse être proposée conjointement par le CEP et le Bureau de l'égalité à l'avenir. Enfin, *La Gazette* se fait régulièrement l'écho des mesures prises dans ce domaine et des actions réalisées.

MESURE 7 – ELABORATION D'UNE DIRECTIVE DRUIDE SUR LA FORMULATION ÉPICÈNE

Rappelons que la question de la formulation égalitaire commence à se poser dès les années 1980 dans de nombreux pays ou régions, d'Europe et d'Amérique du Nord plus particulièrement. Bien qu'elle suscite à ses débuts de fortes controverses, on observe, près de 25 ans plus tard, que la formulation égalitaire a fait son chemin et que beaucoup d'institutions et de personnes l'appliquent. En effet, nombreux sont les documents administratifs, émanant d'entreprises privées ou publiques, qui ont adopté de telles formulations, de même d'ailleurs que les médias, audio-visuels ou écrits, qui se sont aussi engagés dans cette voie.

Toutefois, dans le cadre de l'ACV, les personnes intéressées par la formulation égalitaire ne disposaient pas encore d'une directive claire en la matière, qui non seulement les y engage ou les y autorise expressément, mais qui mette à leur disposition les règles de base. C'est ce que vise la directive DRUIDE no 5.8.1 sur la rédaction épïcène adoptée par le Conseil d'Etat le 26 octobre 2005.

Les buts premiers de la directive sont les suivants : permettre la prise en compte explicite de la totalité des destinataires sans privilégier un groupe ou l'autre ; réagir au courrier envoyé au BEFH par des citoyennes et des citoyens qui contestent la formulation des divers documents administratifs reçus ; offrir une solution aux demandes des services qui souhaitent rédiger de façon épïcène et qui sont hésitants sur les formes à adopter.

Dans cette perspective, plusieurs documents ont été élaborés et mis à disposition : précisions, conseils et exemples ; liste alphabétique de plus de 2000 noms de personnes, règles morphologiques de féminisation et de masculinisation, etc. Ces documents sont disponibles sur le site du BEFH sous forme électronique et, suite aux demandes, depuis août 2008, sous forme d'une brochure intitulée *L'égalité s'écrit*.

Dans la pratique, il est cependant difficile d'avoir une vue exhaustive de l'utilisation de ces instruments. Nous notons que la formulation des différentes législations ne connaît pas de systématique en la matière. De même, certains formulaires mis à disposition des administré·e·s utilise encore la notion de « nom de jeune fille ». Il semble cependant que la formulation épiciène tende à entrer dans la culture d'entreprise de l'administration, et cela plus spécialement dans la formulation des fonctions et des titres.

* * *

Au final, il apparaît, en 2012, que, même si des progrès sont indéniables, le Plan pour l'égalité est loin d'être réalisé dans sa totalité et que certains chiffres ne sont à l'évidence pas satisfaisants. En effet, si on note une augmentation encourageante du nombre de femmes dans certaines positions de cadres, la parité est encore loin d'être atteinte et le dernier étage dirigeant demeure fermement masculin. Bien que le plafond de verre ait été sensiblement repoussé, il ne semble pas avoir été supprimé pour autant. C'est pour comprendre les raisons de cette évolution très lente, saisir les éventuels blocages et identifier de nouvelles mesures qu'il a paru intéressant de conduire en 2009 une enquête auprès des cadres de l'ACV. L'entrée en fonction d'un Conseil d'Etat renouvelé en 2012 ainsi que la perspective d'une nouvelle législature nécessitera une démarche auprès des interlocutrices et interlocuteurs concernés afin de diffuser largement l'information sur le Bilan du Plan pour l'égalité et de prévoir son actualisation en tenant compte des réalités des différents services et départements.

MIXITÉ DANS LES COMMISSIONS EXTRAPARLEMENTAIRES ET CONSEILS DE FONDATION

Dans les commissions extraparlamentaires, composées de personnes désignées par le Conseil d'Etat vaudois sur proposition des services administratifs, des partis politiques ou des associations, la mixité n'est pas réalisée non plus, puisqu'un état des lieux sommaire mené en automne 2011 par le Bureau de l'égalité montre que les femmes y sont minoritaires (environ 22 %).

Pour les personnes morales⁹⁵, dans lesquelles l'Etat de Vaud a une participation financière ou individuelle, ce dernier délègue une femme dans 25 % des cas (soit 77 femmes sur 315). Ces mandats féminins sont exercés principalement dans les domaines de la culture, de la santé et du social. Le bassin de recrutement traditionnel pour ces nominations est la fonction de chef de service, ce qui explique en partie à la fois la proportion de femmes et les domaines dans lesquelles elles sont principalement représentées.

Or les commissions comme les conseils d'administration offrent l'occasion non seulement d'acquérir et de montrer ses compétences mais aussi de se créer un réseau.

⁹⁵ Par personne morale, il faut entendre les personnes morales de droit privé (exemples: BCV, Romande Energie Holding SA, Transports Montreux Vevey Riviera SA, Fondation romande pour le cinéma, Fondation de l'Orchestre de Chambre de Lausanne, Biopôle SA, IDHEAP, etc) ou de droit public (CPEV, FAJE, RP, ECA, etc). L'état de la situation a été réalisé en juillet 2012 et ne révèle que des tendances.

EGALITE SALARIALE

S'agissant du montant des salaires, on observe que les femmes gagnent en moyenne moins que les hommes. Les indicateurs chiffrés montrent ensuite que l'écart de rémunération progresse entre 2009 et 2011.

SALAIRE MOYEN, MÉDIAN SELON LE SEXE EN 2009 ET 2011 (sans rattrapage)¹

	2009			2011		
	Femmes	Hommes	Ecart	Femmes	Hommes	Ecart
salaire moyen	91'111	103'278	13.4%	92'749	105'520	13.8%
salaire médian	89'292	102'043	14.3%	90'063	103'672	15.1%

¹ Rapport «Etat des lieux statistique 2009-2011 de la politique salariale» de l'Etat de Vaud, 21 juin 2012, p. 35, <http://www.vd.ch/themes/etat-droit-finances/personnel-de-letat/politique-salariale/>

En résumé, la différence salariale entre les femmes et les hommes se creuse au détriment des salariées de l'ACV, quelle que soit la valeur retenue.

7

ÉGALITÉ AU NIVEAU CADRE, une préoccupation internationale

par le BEFH

L'entreprise McKinsey a mené, entre 2007 et 2009, trois recherches portant sur la place des femmes dans les entreprises. Leurs résultats ont été communiqués sous forme de rapports intitulés *Women Matter*, qui livrent des informations sur la place des femmes, sur le lien entre mixité et performance ainsi que des explications quant aux facteurs spécifiques qui permettent cette amélioration de la performance. En outre, ces rapports proposent des conseils pour aboutir à une plus grande mixité.



Dans le cadre de son partenariat avec le *Women's Forum for the Economy and Society*, l'entreprise d'audit McKinsey a mené, en 2007, 2008 et 2009, trois recherches qui ont mis en avant le lien entre mixité et performance des entreprises. Ces travaux ont donné lieu à la publication de trois rapports intitulés *Women Matter*.

Alors que la première étude a démontré le lien entre la présence des femmes dans les instances dirigeantes des entreprises et leur performance organisationnelle et financière, la seconde étude a tenté de déterminer en quoi précisément les femmes leaders influencent positivement la performance des entreprises et dans quelle mesure leur contribution spécifique sera déterminante pour le futur.

S'intéressant aux pratiques de leadership dans les entreprises, *Women Matter 2* montre que certains modes de leadership sont plus souvent pratiqués par les femmes managers et qu'ils améliorent la performance organisationnelle des entreprises sur plusieurs dimensions.

1.	Développement des autres	F > H
2.	Attentes et reconnaissances	F > H
3.	Exemplarité	F > H
4.	Inspiration	F > H
5.	Prise de décision participative	F > H
6.	Stimulation intellectuelle	F = H
7.	Communication efficace	F = H
8.	Prise de décision individuelle	F > H
9.	Contrôle et actions correctrices	F > H

Ce point de vue n'est pas inédit. Plusieurs études ont abouti à des résultats analogues, au titre desquelles figurent celles du professeur John Antonakis (HEC – UNIL), qui montre que, par rapport aux hommes, les femmes adoptent en général un style de leadership plus transformationnel (axé sur une vision, l'inspiration, la considération) et moins volontiers transactionnel (axé sur le contrôle, la rémunération au mérite)⁹⁶.

McKinsey montre de surcroît, à partir d'un complément d'enquête mené auprès de plus de mille dirigeant-e-s dans le monde, que ces comportements – qualifiés par Antonakis de « transformationnels » – sont non seulement trop peu présents dans les entreprises, mais qu'ils seront nécessaires pour répondre aux enjeux économiques des prochaines années.

Cela étant, ce type de réflexion n'est pas sans danger, dans la mesure où elle laisse entendre que les femmes ont leur place dans les postes à responsabilité pour autant qu'elles amènent autre chose, une plus-value. Il ne leur suffit ainsi pas d'être et/ou de disposer de compétences identiques pour être engagées ou promues de manière similaire aux hommes.

Il est toutefois intéressant de constater que le Plan pour l'égalité adopté par le Conseil d'Etat fin 2004 comporte plusieurs mesures, qui figurent aussi parmi les propositions de McKinsey (*Women Matter 1*).

⁹⁶ Cf. notamment les travaux de John Antonakis en particulier Antonakis John, Cianciolo Anna T, Sternberg Robert J. (2004). *The Nature of Leadership*, Thousand Oaks, Sage Publications.

SELON MCKINSEY, POUR QUE L'ÉGALITÉ SOIT ATTEINTE, LES CONDITIONS SUIVANTES DOIVENT ÊTRE REMPLIES :

- Créer la transparence en mettant en place des indicateurs de mixité dans les entreprises : nombre de femmes à tous les échelons et dans tous les secteurs, écarts de rémunération, ratio de femmes promues par rapport aux femmes éligibles à une promotion, etc. (Cf. PPE, mesure 5)
- Mettre en place des mesures qui permettent de mieux concilier vie privée et activité professionnelle : flexibilité du temps de travail, télétravail, accompagnement du congé maternité, structures d'accueil pour les enfants, etc. (Cf. PPE, mesures 1, 2 et 4)
- Faire évoluer les processus de gestion des ressources humaines : sensibilisation des dirigeant·e·s, identification des potentiels féminins, mise en question des limites d'âge pour une fonction donnée, présence d'au moins une femme dans les candidatures aux postes de direction, etc. (Cf. PPE, mesure 6)
- Aider les femmes à maîtriser les codes dominants et cultiver l'ambition : programmes de coaching et de mentoring, création de réseaux féminins, visibilisation de modèles féminins, etc.
- Diversifier les pratiques de leadership : redéfinition des profils de dirigeant·e·s, ouverture des « portes du pouvoir » à d'autres filières que les écuries actuelles » (*Women Matter 1* : 22), engagement de dirigeant·e·s aux provenances et formations diverses. (Cf. PPE, mesure 3)

Il est cependant une différence importante : les recommandations faites par McKinsey s'inscrivent non pas dans une perspective de sensibilisation mais dans une perspective de *controlling*.

Programme pour la mixité dans les fonctions de direction

« Un tel programme de changement ne peut se réaliser avec succès que s'il est porté et soutenu par la direction générale. Les entretiens menés auprès des dirigeants d'entreprises championnes de la diversité ont fait apparaître que leurs efforts en la matière s'apparentent en effet à une véritable révolution culturelle. Par conséquent, ces programmes de changement doivent prendre la forme d'initiatives de transformation de l'entreprise à part entière, ostensiblement pilotées par la direction. Les pratiques positives ne se développeront pas tant que la direction ne sera pas convaincue que la diversité apporte un avantage concurrentiel et ne s'engagera pas à modifier la culture de l'organisation.

En effet, presque toutes les entreprises ayant participé à notre étude et fait de réels progrès dans ce domaine ont bénéficié de l'implication personnelle du Directeur Général et du Président, véritables chantres du changement. » (McKinsey, *Women Matter 2* : 19)

8

EN GUISE DE CONCLUSION

par Jacqueline de Quattro, Conseillère d'Etat du canton de Vaud

Commençons par l'écrire bien net : le changement est en marche !

D'un côté, les femmes sont de mieux en mieux formées et tiennent à leur indépendance économique. De l'autre, les hommes sont plus engagés sur le plan familial et ceux qui ont fait l'expérience de la mixité au niveau cadre sont positifs.

Le présent rapport offre de nombreuses autres observations et pistes de travail. Les constats, même s'ils ne sont pas toujours inédits, sont nécessaires, car les responsables, au plan administratif ou politique, doivent disposer de données aussi précises et actuelles que possible pour déterminer leur action, la confirmer, la réformer ou la révoquer.

Parmi les informations que livre cette étude, je retiendrai celle qui montre que la contribution des femmes à la marche de l'administration n'est pas toujours à la hauteur de leur formation et de leurs aspirations.

Or, il est indispensable d'offrir de réelles chances de carrière aux femmes en valorisant leur parcours professionnel et personnel, même lorsqu'il est différent de celui des hommes.

Les femmes doivent pouvoir rester et progresser sur le marché du travail d'abord parce qu'elles le veulent ou en ont besoin, ensuite parce qu'elles participent au bon fonctionnement des entreprises, enfin parce qu'elles soutiennent la croissance.

Ainsi, plusieurs études, émanant notamment du Crédit Suisse (cf. A. Hochberg et C. Schmid, 2007), montrent qu'une augmentation de la proportion des femmes actives peut élever le potentiel de croissance d'une économie. Concrètement, 1% de femmes en plus, c'est 0.8% de croissance supplémentaire. L'égalité entre les femmes et les hommes est donc une composante majeure de l'essor économique et les compétences féminines multiples y contribuent dans tous les domaines, en particulier dans l'Administration cantonale vaudoise.

Les familles doivent pouvoir bénéficier des structures nécessaires à la prise en charge de leurs enfants et d'horaires scolaires adéquats. Il en va de leur bien-être, mais aussi de leur survie économique et de l'allègement de la facture sociale. En effet, les familles monoparentales sont celles qui sont le plus touchées par la pauvreté.

Les femmes doivent pouvoir compter sur leurs compagnons, non seulement parce qu'elles le valent bien, mais aussi parce que ceux-ci doivent assumer toutes leurs responsabilités, sachant que les couples à tendance égalitaire fonctionnent plutôt mieux que les couples inégalitaires.

En cette période économique instable, il serait tentant de penser que la question du partage des responsabilités domestiques et professionnelles, entre les femmes et les hommes, n'est pas prioritaire.

Or, la crise qui menace est d'abord démographique. Ainsi, à partir de 2015, les rangs rétréciront de 10 % à la sortie des écoles. D'ici à 2050, la population active de notre pays ira en diminuant, tandis que la demande de main-d'œuvre qualifiée augmentera. Et cette crise démographique risque d'être pire encore si l'on demande aux femmes de choisir entre famille et carrière. En effet, aujourd'hui, en Suisse, 38 % des femmes nées entre 1960 et 1964, c'est-à-dire âgées de 46 à 50 ans, et disposant d'un titre universitaire, n'ont pas d'enfant, sans compter celles qui ont renoncé à une famille plus nombreuse. L'une des principales raisons pour une partie d'entre elles est qu'elles ont dû, à un moment ou à un autre, choisir entre famille et carrière.

Les données concernant les collaboratrices de l'Administration cantonale vaudoise confirment d'ailleurs cette situation.

Tout cela montre, si cela était encore nécessaire, l'importance de pleinement intégrer les femmes dans le monde du travail, et surtout dans notre administration, qui se doit d'être exemplaire, en tant que collectivité publique et en tant que plus grand employeur du canton.

Il s'agit que chaque service au plus haut niveau de sa direction détermine un véritable programme pour parvenir à une plus grande égalité, avec des objectifs chiffrés. La problématique de la mixité constitue un dossier majeur pour la direction, à qui il appartient de convaincre ses collaboratrices et collaborateurs et à en assurer le suivi.

La promotion de l'égalité doit faire partie des objectifs stratégiques de nos départements et services. L'engagement pour une meilleure présence des femmes à tous les niveaux ne s'apparente pas à la promotion d'intérêts particuliers, mais bien à celui de l'intérêt général.

L'égalité des chances est à la fois une question de justice à l'égard des femmes et un moyen formidable de moderniser notre canton, pour faire face aux défis d'aujourd'hui et de demain.



9

BIBLIOGRAPHIE



- Angeloff, T. et J. Laufer (2007). « Genre et organisations ». *Dossier, Travail, Genre et Sociétés* 17 : 21-25.
- Antonakis J. et al. Ed. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Berryman, S. E. (1983). *Who Will Do Science?* New York, Rockefeller Foundation.
- Boltanski, L. (1982). *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Paris, Minuit.
- Boltanski, L. et E. Chiapello (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard, CNRS Essais.
- Bouffartigue, P. (2001). *Cadres : la grande rupture*. Paris, La Découverte (Recherches).
- Bouffartigue, P. et C. Gadéa (2000). *Sociologie des cadres*. Paris, La Découverte (Repères 128).
- Buhlmann, F. (2008). « The Corrosion of Career? Occupational Trajectories of Engineers and Business Economists in Switzerland ». *Faculté des Sciences Sociales et Politiques*. Lausanne, Université de Lausanne.
- Duru-Bellat, M. (2004). « Ecole de garçons et école de filles... » *Diversité ville école intégration* (138) : 65-72.
- Duru-Bellat, M. (2006). *L'inflation scolaire. Les désillusions de la méritocratie*. Paris, Seuil.
- Eagly, A. H. et L. L. Carli (2007). *Through the Labyrinth: The Truth about how Women become Leaders*. Boston, Harvard Business School Press.
- Elias, N. (1993). *Qu'est-ce que la sociologie?* Paris, l'Aude.
- Erard, M. (2009 (1965)). « Esquisse d'une sociologie des classes sociales en Suisse. » *Sociologies* (en ligne) <http://sociologies.revues.org/index2985.html#text>.
- Fagenson, E. A. (1986). « Women's Work Orientations: Something Old, Something New. » *Group Organization Management* 11(1-2) : 75-100.
- Fagenson, E. A. (2001). « The Caligula Phenomenon: Theoretical, but Not Abusive. » *Journal of Management Inquiry* (10) : 217-220.
- Fassa, F., S. Kradolfer, et al. (2008). *Enquête au royaume de Matilda: la relève à l'Université de Lausanne. Pavie working Papers n° 1*. Lausanne, Centre lémanique des parcours et modes de vie, Universités de Lausanne et Genève.
- Fassa, F. et S. Kradolfer, Eds. (2010). *Femmes et carrières. Le plafond de fer de l'Université*. Zurich, Séismo.
- Gadéa, C. et A. Rezaoui (2004). « Promotion et genre : une mosaïque de différences ». *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. A. Karvar et L. Rouban. Paris, La Découverte (Entreprise et société) : 217-230.
- Gadrey, N. (1992). *Hommes et femmes au travail : inégalités, différences, identités*. Paris, L'Harmattan (Logiques Sociales).
- Gadrey, N. (2001). *Travail et genre. Approches croisées*. Paris, L'Harmattan (Logiques sociales).
- Goldthorpe, J. H. (1983). « Women and Class Analysis: In Defence of the Conventional View. » *Sociology* 17(4) : 465-488.
- Guillaume, C. et S. Pochic (2007). « La fabrication organisationnelle des dirigeants : un regard sur le plafond de verre. » *Travail, Genre et Société* 17 : 79-103.
- Hochberg A. et C. Schmid (2007). *Crédit Suisse - Economie : Plus de femmes, plus de croissance*. <http://emagazine.credit-suisse.com/app/article/index.cfm?fuseaction=OpenArticle&taoid=200193&lang=FR>
- Hurley, A. E., E. A. Fagenson et al. (1997). « Does Cream Always Rise to the Top? An Investigation of Career Attainment Determinants. » *Field Report* (Autumn 1997) : 65-71.
- Intersyndicale de l'enseignement supérieur et de la recherche (2010). « Rapport Final. Questionnaire sur la précarité dans l'enseignement supérieur et la recherche publique ». http://www.precarite-esr.org/IMG/pdf/Rapportfinal-LaprecaritedanslESRP_9fevrier.pdf (consulté le 23 avril 2010).
- Jobert, B. (1992). « Représentations sociales, controverses et débats dans la conduite des politiques publiques. » *Revue française de science politique* 42(2) : 219-234.
- Jobert, B. (1994). *Le tournant néo-libéral en Europe. Idées et recettes dans les pratiques gouvernementales*. Paris, L'Harmattan (Logiques politiques 21).
- Karvar, A. et L. Rouban, Eds. (2004). *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. Paris, La Découverte (Entreprise et société).

- Kohli, M. (1986). « The World we forgot : a Historical Review of the Life Course ». *Later Life : the Social Psychology of Aging*. M. V. W. (Éd.). London : 271-303.
- Krüger, H. et R. Lévy (2001). « Linking Life Courses, Work et the Family : Theorizing a Not so Visible Nexus between Women and Men. » *Canadian Journal of Sociology* 26(2) : 145-166.
- Lallement, M. (2007). *Le travail. Une sociologie contemporaine*. Paris, Gallimard (Folio Essais).
- Lapeyre, N. (2006). *Les professions face aux enjeux de la féminisation*. Toulouse, Octatès.
- Laufer, J. (2003). *L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises : la construction du plafond de verre*. Paris, DARES (Mission animation et recherche).
- Levy, R. et Pavie team (2005). « Why look at life courses in an interdisciplinary perspective ? Towards an interdisciplinary perspective on the life course. » in R. Levy, P. Ghisletta, J.-M. Le Goff, D. Spini et E. Widmer (Eds), Oxford U.K, Elsevier : 3-32.
- Marry, C. et I. Jonas (2005). « Chercheuses entre deux passions. L'exemple des biologistes. » *Travail, genre et sociétés. Science, recherche et genre* (14) : 69-86.
- McKinsey & Compagny (2007). *Women Matter. La mixité, levier de performance des entreprises*. France, McKinsey & Compagny.
- McKinsey & Compagny (2008). *Women Matter. Le leadership au féminin, un atout pour la performance de demain*. France, McKinsey & Compagny.
- McKinsey & Compagny (2009). *Women Matter. Women leaders, a competitive edge in and after the crisis*. France, McKinsey & Compagny.
- Müller, C. et G. Seter (2005). *Gleichstellungs-Controlling. Das Handbuch für die Arbeitswelt*. SSP et SSM, Zurich.
- Muller, P. (1990). *Les politiques publiques*. Paris, PUF (Que sais-je ?).
- Office Fédéral de la statistique (2009). *Communiqué de presse. Egalité entre femmes et hommes : la Suisse en comparaison internationale*. Neuchâtel, OFS.
- Nave, C. (2004). « Femmes et responsabilités au CNRS : réflexions sur des récits de parcours "improbables" ». *Les femmes dans l'histoire du CNRS*. <http://histoire-cnrs.revues.org/432> (consulté le 23 avril 2010).
- Observatoire de la Responsabilité sociale des entreprises (2004). *L'accès des femmes aux postes de décision dans les entreprises : entre nécessité et opportunité, une problématique dans la perspective de la Responsabilité Sociétale des Entreprises*. Paris, Etudes ORSE : 11.
- Oris, M., E. Widmer et al., Eds. (2009). *Transitions dans les parcours de vie et construction des inégalités*. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Pochic, S. et J. Laufer (2004). « Carrières au féminin et au masculin ». *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. A. Karvar et L. Rouban. Paris, La Découverte (entreprises et société) : 147-168.
- Rehmann, I. (2004). *Helsinki groupe. Women and Science. Review of the situation in Switzerland. Dossier OFES*. Berne, Office fédéral de l'éducation et de la science : 12; 21.
- Ricciardi, F. (2006). « Généalogie et évolution de la notion de "cadre" en Italie. » *Sociologie du travail* 48(4) : 509-524.
- Rouban, L. (2004). Les cadres du public : un univers éclaté. *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. A. Karvar et L. Rouban. Paris, La Découverte (entreprises et société) : 231-258.
- Sapin, M., D. Spini et al. (2007). *Les parcours de vie : de l'adolescence au grand âge*. Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes (Le Savoir Suisse 39).
- Service cantonal de recherche et d'information statistiques (2010). *Annuaire statistique*. Lausanne, DFIRE.
- Service du personnel de l'Etat de Vaud (2006 (2002)). *Guide de l'entretien d'appréciation*. Lausanne, SPEV.
- Widmer, E. et G. Ritschard (2009). « The Destandardization of the Life Course : Are Men and Women Equal ? » *Advances in Life course Research* 14(1-2) : 28-39.
- Zarca, B. (2006). « Mathématicien : une profession élitare et masculine ». *Sociétés contemporaines* (64) : 41-65.

10

ANNEXES



ANNEXE 1

QUELQUES ÉLÉMENTS STATISTIQUES DE BASE

.....

LA CORRÉLATION

.....

« La corrélation est un indice de la force d'une relation linéaire ou linéarisée (après transformation) entre deux ou plusieurs variables. La corrélation donne aussi le sens (positif, négatif) de la relation. La corrélation est un indice standardisé de la relation, ce qui permet de comparer les corrélations entre elles. »⁹⁷

On parle de variables corrélées lorsqu'un lien existe entre ces variables, dont la force peut être mesurée: la valeur 1, indiquant une parfaite corrélation (une relation exactement linéaire entre deux variables), la valeur -1 une parfaite variation de sens inverse.

LA SIGNIFICATIVITÉ

.....

Employer ce terme ou dire qu'une mesure est significative signifie que les différences observées ne sont pas dues au hasard.

Plusieurs tests sont employés pour connaître la significativité. Parmi ceux-ci, le test du χ^2 (χ^2) ou celui de Fischer (F):

- Le **test du χ^2** (χ^2) est utilisable quelle que soit la nature des variables (variables catégorielles ou numériques) et il compare les effectifs théoriques qui devraient se trouver dans chaque classe, aux effectifs réels que l'on peut y observer. Plus le résultat sera important, plus le désaccord sera grand et fera sens pour la population observée. Ce test est dû à Pearson et il vise à rejeter l'hypothèse d'une distribution due au hasard.
- $\chi^2(3,1021)=21.75$, $p<.001$ signifie que sur une population de 1021 qui dispose de 4 possibilités de réponses [(3,1021)=21.75], les différences observées sont significatives puisque la chance d'observer cette répartition du fait du hasard est inférieure à une chance sur 1'000 ($p<.001$). Le seuil de $p=0.05$ qui signifie que le hasard est limité à 5% des réponses est usuellement accepté et on parle de significativité tendancielle des résultats de p qui se trouvent entre 0.05 et 0.1.
- Le **test de Fischer (F)** n'est utilisé que pour les variables numériques (notamment les échelles) et il permet de comparer les moyennes des réponses de plusieurs populations, répondant à la question de savoir si les différences entre les moyennes observées et la moyenne globale sont significatives ou non. La valeur observée est comparée aux valeurs contenues dans la table du F de Fisher. Si la valeur du F calculé est supérieure à la valeur du F critique de la table, alors on en déduira que les différences entre les moyennes ne peuvent être dues au hasard.
- $F(2,1030)=4.09$, $p<.01=.01$ signifie, comme pour le test précédent, que pour une population de 1030 qui dispose de 3 possibilités de réponses différentes [$F(2,1030)=4.09$], les moyennes obtenues sont significativement différentes et que le résultat n'est pas dû au hasard puisque moins d'1% des différences ($p<.01$) pourrait lui être attribué.

⁹⁷ Claire Durand, L'analyse de régression multiple, <http://www.mapageweb.umontreal.ca/durandc/Enseignement/Methodes-Quantitatives/REGRES.pdf>, consulté le 13 août 2010.

L'ANALYSE DE VARIANCE

L'objectif d'un analyse de variance est de déterminer l'impact d'une variable qualitative (par exemple le sexe) sur des variables quantitatives.

La variance est une mesure arbitraire qui sert à caractériser la dispersion d'un échantillon ou d'une population. Cette mesure ne peut être effectuée que sur des variables numériques et elle permet de comparer un ou plusieurs groupes.

Sa valeur ne peut être que positive ou nulle (toutes les données sont identiques). Il s'agit de la moyenne des carrés des écarts à la moyenne ce qui donne une indication sur la dispersion des valeurs par rapport à la moyenne (M).

Plusieurs types d'analyses peuvent être effectués pour comparer ces moyennes : l'ANOVA permet de savoir si deux groupes diffèrent pour une même variable indépendante (par exemple sur une échelle d'opinion en fonction du sexe). La MANOVA permet quant à elle de comparer les moyennes de plusieurs groupes sur des variables qui sont dépendantes et liées entre elles.

Les tests de Fischer sont fréquemment utilisés pour ces analyses.

Les tests **post-hoc de Scheffé** comparent les moyennes des groupes entre eux par paire, tout en pondérant le niveau de significativité en fonction du nombre de catégories à comparer.

L'ANALYSE FACTORIELLE ET ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES

L'objectif de ce type d'analyses est de passer d'un grand nombre d'items ou d'énoncés à un nombre plus restreint, permettant au mieux de représenter les interrelations existant entre les variables considérées et regroupant ensemble les items qui mesurent une même dimension. Le résultat est constitué par un certain nombre de facteurs représentant chacun une dimension d'une variable plus générale.

Comme dans toute analyse statistique, on tente donc d'expliquer la plus forte proportion de la variance (de la covariance dans le cas de l'analyse factorielle) par un nombre aussi restreint que possible de variables (appelées ici composantes ou facteurs). On utilise le terme de variables latentes pour parler de ces variables qui existent au plan conceptuel seul et qui ne sont pas mesurées.

Les valeurs dans les tableaux indiquent le poids respectif des différentes variables qui constituent un facteur : une valeur positive indique que les variations vont dans le même sens que le facteur et une valeur négative qu'elles sont de sens opposés.

Le tableau de l'analyse factorielle est obtenu après diverses opérations qui consistent pour la première à choisir un critère selon lequel la matrice de corrélation entre les variables sera réorganisée (on peut décider de fixer un certain nombre de facteurs ou se laisser guider par une valeur propre – *eigenvalue*, qui correspond à la quantité d'information extraite par chacun des facteurs, le nombre de 1 correspondant à la quantité d'information extraite par une des variables initiales – supérieure à 1 ou encore décider de ne prendre en compte que les éléments apparaissant avant la cassure sur le *screeplot* – graphique montrant les *eigenvalues*). L'interprétation des facteurs est ensuite facilitée par une rotation (**Varimax** en est un type orthogonal qui a de plus pour effet de décorréler les variables) qui vise à rendre les corrélations entre les variables et les axes les plus tranchées possibles.

Elle indique le **degré de saturation** de chacune des variables sur le facteur, soit la contribution de chaque variable à la construction du facteur. Plus une saturation est élevée (en nombre absolu), plus elle contribue à l'élaboration d'un axe.

* * *

Cette brève introduction statistique est inspirée par divers ouvrages et sites internet dont les plus importants sont :

Milaret G. (1991). *Statistiques appliquées aux sciences humaines*. Paris : PUF.

Studenmund A. H. (2001). *Using econometrics. A pratical Guide*. Boston : Addison Websley series in econometry.

Tillé Y. (2008). *Résumé du cours de statistiques descriptives*. Université de Neuchâtel. En ligne.

Baccini A. et Besse Ph. (1999). *Statistique descriptive multidimensionnelle*. Université de Toulouse III : Publications du laboratoire de statistique et probabilités. En ligne.



ANNEXE 2

QUESTIONNAIRE

CARRIÈRES DES CADRES DANS L'ADMINISTRATION CANTONALE VAUDOISE (RECADRE). DONNÉES PERSONNELLES :

* 4000 : Êtes-vous un·e :

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Femme
- ☐ Homme

* 4010 : Quelle est votre année de naissance ? (AAAA)

Écrivez votre réponse ici :

4020 : Quelle est votre nationalité ?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Suisse
- ☐ Union Européenne (UE)
- ☐ Association européenne de libre-échange (AELE)
- ☐ Pays tiers (y compris Estonie, Lettonie, Lituanie, Pologne, Slovaquie, Tchéquie, Hongrie, Slovénie)

(Répondez seulement à cette question si vous N'avez PAS répondu « Suisse » à la question '4020)

4021 : Quel est le type de permis de travail que vous possédez ?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Permis B, permis de séjour de longue durée
- ☐ Permis C, autorisation d'établissement
- ☐ Permis F, admission provisoire
- ☐ Permis G, autorisation frontalière
- ☐ Permis L, permis de séjour de courte durée
- ☐ Autre

4300 : Quelle est votre état civil actuel ?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ célibataire
- ☐ marié·e ou concubin·e
- ☐ veuve ou veuf
- ☐ séparé·e ou divorcé·e

SITUATION PROFESSIONNELLE ACTUELLE

Cette partie du questionnaire vise à obtenir des informations sur votre position professionnelle actuelle et sur les conditions dans lesquelles vous travaillez. Les informations que nous vous demandons visent à comprendre la diversité des situations de travail de l'administration vaudoise et les possibilités qu'elles offrent aux personnes qui y sont engagées. Aussi, nos questions portent-elles sur votre fonction, l'organisation du service dans lequel vous travaillez et la perception que vous avez de votre situation professionnelle et de ses particularités.

- * 1150 : Quelle est votre fonction ou votre fonction principale si vous occupez plusieurs postes ?

Écrivez votre réponse ici :

- * 1151 : Depuis quand occupez-vous ce poste (AAAA) ?

Écrivez votre réponse ici :

- * 1169 : A quel département de l'Administration Cantonale Vaudoise (ACV) êtes-vous rattaché·e pour CE poste ?

Écrivez votre réponse ici :

- * 6002 : Votre fonction dans ce service est une :

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Fonction dirigeante
- ☐ Fonction de cadre supérieur·e
- ☐ Fonction de cadre intermédiaire
- ☐ Fonction de cadre junior

- * 1152 : Quelle était votre classification dans l'ancien système pour CE poste (au 30.11.2008 avant l'entrée en vigueur de DECFO-SYSREM) ?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ 24-27
- ☐ 28-31
- ☐ 29-32
- ☐ Hors classe
- ☐ Autre

- * 1170 : Comment avez-vous été engagé·e à CE poste ?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ J'ai répondu à une offre d'emploi
- ☐ J'ai fait une offre spontanée
- ☐ Ma, mon supérieur·e hiérarchique m'a incité·e à postuler
- ☐ Ma, mon supérieur·e hiérarchique a proposé mon engagement
- ☐ Une autre personne de l'institution où je travaille actuellement m'a incité·e à postuler
- ☐ Une autre personne de l'institution où je travaille actuellement a proposé mon engagement
- ☐ Mon poste précédent a été transformé
- ☐ Un poste correspondant à mes compétences a été créé et j'y ai postulé
- ☐ Après une évaluation de mon travail, j'ai été promu·e de façon interne
- ☐ Autre

- * 1171 : Quelles sont les motivations qui vous ont poussé à postuler à CE poste de travail ?

Choisissez TOUTES les réponses qui conviennent :

- ☐ Le salaire
- ☐ L'autonomie dans l'organisation de mon travail
- ☐ La stimulation intellectuelle que m'offre ce cadre de travail
- ☐ L'intérêt du poste en tant qu'il offre des ouvertures professionnelles
- ☐ La volonté de faire une carrière
- ☐ L'intérêt intrinsèque du poste

- ☐ Le sentiment que mon travail et mes qualités étaient reconnus
- ☐ Le défi professionnel qu'il offre
- ☐ Autre

.....

*** 1162 : Quel est votre taux d'activité pour CE poste ?**

Écrivez votre réponse ici :

.....

1165 : Votre taux d'activité vous convient-il ?

Veillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Oui
- ☐ Non

.....

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Non » à la question '1165)

1036 : Pour quelle raison votre taux d'activité ne vous convient-il pas ?

Veillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ J'aimerais augmenter mon taux d'activité pour des raisons professionnelles
- ☐ J'aimerais augmenter mon taux d'activité pour des raisons personnelles
- ☐ J'aimerais diminuer mon taux d'activité pour des raisons professionnelles
- ☐ J'aimerais diminuer mon taux d'activité pour des raisons personnelles

.....

6001 : Combien y a-t-il de collaboratrices et de collaborateurs dans votre service ?

Au cas où vous ne sauriez pas, donnez la réponse qui vous semble le plus proche de la réalité.

Veillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Moins de 10
- ☐ 10-30
- ☐ 31-50
- ☐ 51-100
- ☐ 101-200
- ☐ Plus de 200

.....

*** 6003 : Combien de subordonné·e·s avez-vous ?**

Veillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ 0-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-15
- ☐ 16-20
- ☐ 21-50
- ☐ 51-75
- ☐ 76-100
- ☐ Plus de 100

.....

*** 6050 : Par rapport à votre chef·fe de service, quelle est votre situation hiérarchique ?**

Veillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Je suis chef·fe de service
- ☐ Je suis en dessus
- ☐ Je suis au même niveau
- ☐ Je lui suis directement subordonné·e
- ☐ Je lui suis subordonné·e, ainsi qu'à une ou plusieurs autres personnes

6051 : D'autres personnes de votre service ont-elles un niveau hiérarchique similaire au vôtre ?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Oui
☐ Non

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Oui » à la question '6051)

6052 : Si oui, combien :

Écrivez votre réponse ici :

6004 : Quelle est la proportion de femmes dans votre service ?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Moins de 10 %
☐ 10 % - 30 %
☐ 31 % - 50 %
☐ 51 % - 70 %
☐ 71 % - 90 %
☐ Plus de 90 %

6007 : Y a-t-il des femmes qui sont cadres dans votre service ?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Oui
☐ Non

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Non » à la question '6007)

6009 : Pensez-vous qu'il devrait y avoir des femmes cadres dans votre service ?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Oui
☐ Non

1045 : Vous arrive-t-il d'effectuer des heures supplémentaires ?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Oui
☐ Non

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Oui » à la question '1045)

1046 : Comment les compensez-vous ?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Je ne les compense pas
☐ Je les rattrape en jours de congé
☐ Je me fais payer les heures supplémentaires
☐ J'en rattrape une majorité en jours de congé et me fais payer les heures restantes
☐ Je m'en fais payer une majorité et je rattrape le reste en jours de congé

1030 : Quel est votre revenu (brut) mensuel ?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Moins de 3'500.-
☐ 3'501-4'500.-
☐ 4'501-5'500.-

- ☐ 5'501-6'500.-
- ☐ 6'501-7'500.-
- ☐ 7'501-8'500.-
- ☐ 8'501-9'500.-
- ☐ 9'501-10'500
- ☐ 10'501-11'500.-
- ☐ 11'501-12'500.-
- ☐ Plus de 12'501.-

* 13000 : Avez-vous une autre activité professionnelle complémentaire?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Oui
- ☐ Non

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Oui » à la question '13000)

13001 : Si oui, où l'exercez-vous?

Choisissez TOUTES les réponses qui conviennent :

- ☐ ACV
☐ UNIL
☐ CHUV
☐ Autre

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Oui » à la question '13000)

13002: Quel est votre taux d'activité pour ce poste complémentaire?

Écrivez votre réponse ici:

* 1060 : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait·e de votre situation professionnelle actuelle?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Tout à fait satisfait·e
- ☐ Plutôt satisfait·e
- ☐ Indifférent·e
- ☐ Plutôt insatisfait·e
- ☐ Tout à fait insatisfait·e

1070: A quel point votre situation professionnelle vous permet-elle de :

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

[illegible]

- | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Avoir un cadre de travail qui est chaleureux | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Pouvoir élargir votre horizon intellectuel | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Avoir l'occasion de travailler en équipe | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Avoir un salaire en adéquation avec votre formation | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Vivre dans un environnement compétitif | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Mener à bien vos projets privés | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

1072 : Si d'autres éléments IMPORTANTS contribuent à votre SATISFACTION PROFESSIONNELLE, signalez-les ci-dessous

Écrivez votre ou vos réponses ici :

1. :

2. :

3. :

*** 1080 :** En regard de votre carrière, estimez-vous avoir encore des possibilités d'avancement?

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

- | | Tout à fait improbable
-3 -2 | | -1 | +1 | Tout à fait probable
+2 +3 | | Ne sais pas |
|---|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Dans votre service | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Dans un autre service ou département de l'ACV | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Dans une autre administration publique | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Dans une entreprise privée | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • En tant qu'indépendant-e | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu à la question '1080
« Tout à fait probable » (-3) ou -2 « dans un autre service ou département de l'ACV »)

1083 : Vous avez répondu estimer très improbable les possibilités d'avancement dans l'Administration Cantonale Vaudoise, envisageriez-vous à court ou moyen terme de la quitter?

Veillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Oui
☐ Non

1081 : Estimez-vous avoir d'autres possibilités d'avancement?

Veillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Oui
☐ Non

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Oui » à la question '1081)

1085: Quelles sont-elles?

Écrivez votre ou vos réponses ici:

1.:

2.:

3.:

1999: Dites à quel point les affirmations suivantes décrivent votre façon de vous comporter dans votre environnement professionnel:

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément:

	Pas du tout -3 -2		-1	+1	Tout à fait +2 +3		Ne sais pas
• J'arrive toujours à résoudre des problèmes difficiles si j'insiste	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Si une personne me fait obstacle, je trouve toujours un moyen pour obtenir ce que je veux	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Il est facile pour moi de conserver mes intentions et d'accomplir mes objectifs	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Grâce à mes compétences, je sais maîtriser des situations inattendues	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Je suis sûr·e de maîtriser des événements imprévus de façon efficace	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• J'arrive à trouver une solution pour toute sorte de problème, si je fais l'effort nécessaire	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Si je suis confronté·e à des difficultés, je reste calme parce que je peux me reposer sur ma maîtrise des problèmes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Face à un problème, j'ai normalement plusieurs idées pour le résoudre	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Si je suis coincé·e, je sais toujours quoi faire	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Quoiqu'il arrive, je sais en général m'en sortir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

VIE PRIVÉE

Cette partie contient des questions qui touchent à votre sphère familiale. Comme les autres, ces informations sont anonymes. Elles nous permettront de mettre en lumière la manière dont certains événements de la vie extraprofessionnelle interviennent, ou sont intervenus, dans votre vie professionnelle et son déroulement.

4110: Quel est le diplôme le plus élevé de votre mère?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Titre universitaire ou jugé équivalent
- ☐ Certificat fédéral de capacité ou titre jugé équivalent
- ☐ Maturité ou titre jugé équivalent
- ☐ Fin de scolarité obligatoire
- ☐ Je ne sais pas
- ☐ Autre

4210 : Quel est le diplôme le plus élevé de votre père ?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Titre universitaire ou jugé équivalent
- ☐ Certificat fédéral de capacité ou titre jugé équivalent
- ☐ Maturité ou titre jugé équivalent
- ☐ Fin de scolarité obligatoire
- ☐ Je ne sais pas
- ☐ Autre

*** 4031 :** Comment vivez-vous au quotidien ?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Je vis seul·e sans enfant ou avec un ou des enfant(s) qui ont tous plus de 18 ans
- ☐ Je vis seul·e avec au moins un enfant de moins de 18 ans
- ☐ Je vis en couple sans enfant ou avec un ou des enfant(s) qui ont tous plus de 18 ans
- ☐ Je vis en couple avec au moins un enfant de moins de 18 ans
- ☐ Autre

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Je vis en couple sans enfant ou avec un ou des enfant(s) qui ont tous plus de 18 ans » ou « Je vis en couple avec au moins un enfant de moins de 18 ans » à la question '4031)

*** 4354 :** Quel est le statut professionnel de votre partenaire ?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Poste de direction
- ☐ Cadre supérieur·e
- ☐ Cadre
- ☐ Employé·e qualifié·e
- ☐ Employé·e non-qualifié·e
- ☐ Indépendant·e
- ☐ Profession libérale
- ☐ Sans profession / Retraité·e / Rente / AI
- ☐ Autre

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Je vis en couple sans enfant ou avec un ou des enfant(s) qui ont tous plus de 18 ans » ou « Je vis en couple avec au moins un enfant de moins de 18 ans » à la question '4031)

4355 : Quel est son taux d'activité ?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Moins de 10 %
- ☐ 10 % - 30 %
- ☐ 31 % - 50 %
- ☐ 51 % - 70 %
- ☐ 71 % - 90 %
- ☐ Plus de 90 %

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Je vis en couple avec au moins un enfant de moins de 18 ans » ou « Je vis en couple sans enfant ou avec un ou des enfant(s) qui ont tous plus de 18 ans » à la question '4031)

4446 : Quel est le diplôme le plus élevé de votre partenaire ?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Titre universitaire ou jugé équivalent
- ☐ Certificat fédéral de capacité ou titre jugé équivalent
- ☐ Maturité ou titre jugé équivalent

- ☐ Fin de scolarité obligatoire
- ☐ Je ne sais pas
- ☐ Autre

* 4400 : Combien avez-vous d'enfants?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3 ou plus

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « 1 » ou « 2 » ou « 3 ou plus » à la question '4400)

* 4401 : Quelle est l'année de naissance de chacun de vos enfants (AAAA)?

Écrivez votre ou vos réponse(s) ici :

1.:

2.:

3.:

4.:

5.:

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « 0 » à la question '4400)

4405 : Envisagez-vous ou avez-vous par le passé envisagé d'en avoir ?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Oui, dans un futur proche
- ☐ Oui, mais plus tard pour des raisons professionnelles
- ☐ Oui, mais plus tard pour des raisons privées
- ☐ Non, pour des raisons professionnelles
- ☐ Non, pour des raisons privées
- ☐ Je ne sais pas

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « 1 » ou « 2 » ou « 3 ou plus » à la question '4400)

4415 : Envisagez-vous ou avez-vous par le passé envisagé d'en avoir d'autres ?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Oui, dans un futur proche
- ☐ Oui, mais plus tard pour des raisons professionnelles
- ☐ Oui, mais plus tard pour des raisons privées
- ☐ Non, pour des raisons professionnelles
- ☐ Non, pour des raisons privées
- ☐ Je ne sais pas

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Je vis en couple sans enfant ou avec un ou des enfant(s) qui ont tous plus de 18 ans » ou « Je vis seul·e sans enfant ou avec un ou des enfant(s) qui ont tous plus de 18 ans » à la question '4031)

4412 : Avez-vous par le passé vécu avec des enfants ?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Oui
- ☐ Non

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu «Je vis en couple avec au moins un enfant de moins de 18 ans» ou «Je vis seul·e avec au moins un enfant de moins de 18 ans» à la question '4031)

4451 : Ordinairement, qui prend en charge les enfants avec qui vous vivez et à quel rythme (moins d'un quart du temps, le quart du temps, etc.)?

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Moins d'un quart	Le quart	La moitié	Les trois quarts	Presque tout
• Moi-même	☐	☐	☐	☐	☐
• L'autre parent des enfants ou mon·ma partenaire	☐	☐	☐	☐	☐
• Un·e autre membre de la famille, ou un·e proche	☐	☐	☐	☐	☐
• Une crèche ou garderie	☐	☐	☐	☐	☐
• Une «maman de jour»	☐	☐	☐	☐	☐

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu «Oui» à la question '4412)

4452 : Ordinairement, qui prenait en charge les enfants avec qui vous viviez et à quel rythme (moins d'un quart du temps, le quart du temps, etc.)?

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Moins d'un quart	Le quart	La moitié	Les trois quarts	Presque tout
• Moi-même	☐	☐	☐	☐	☐
• L'autre parent des enfants ou mon·ma partenaire	☐	☐	☐	☐	☐
• Un·e autre membre de la famille, ou un·e proche	☐	☐	☐	☐	☐
• Une crèche ou garderie	☐	☐	☐	☐	☐
• Une «maman de jour»	☐	☐	☐	☐	☐

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu «Je vis en couple avec au moins un enfant de moins de 18 ans» ou «Je vis en couple sans enfant ou avec un ou des enfant(s) qui ont tous plus de 18 ans» à la question '4031)

4510 : Qui effectue principalement les tâches ménagères?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ J'effectue la plupart ou toutes les tâches ménagères
- ☐ Je partage les tâches ménagères avec les personnes avec qui je vis au prorata de notre temps de travail
- ☐ Je partage les tâches ménagères avec les personnes avec qui je vis de manière égale
- ☐ La ou les personne(s) avec qui je vis effectuent la plupart ou toutes les tâches ménagères

4511 : Rémunérez-vous une tierce personne pour vous aider dans l'accomplissement des tâches ménagères?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Oui
- ☐ Non

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu «Oui» à la question '4511)

44512 : Combien d'heures par semaine rémunérez-vous cette tierce personne?

Écrivez votre réponse ici :

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu «Je vis en couple avec au moins un enfant de moins de 18 ans» à la question '4031)

4516 : En vous comparant **UNIQUEMENT AVEC VOTRE PARTENAIRE**, en ce qui concerne les tâches et l'organisation du ménage, pourriez-vous dire si vous faites personnellement moins d'un quart, un quart, la moitié, les trois quarts ou presque tout dans les domaines suivants...

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Moins d'un quart	Le quart	La moitié	Les trois quarts	Presque tout
• Les repas, les courses	☐	☐	☐	☐	☐
• Les rangements, les nettoyages la vaisselle	☐	☐	☐	☐	☐
• La lessive, le repassage	☐	☐	☐	☐	☐
• Les impôts, les factures, les comptes	☐	☐	☐	☐	☐
• Le bricolage, les réparations, la voiture	☐	☐	☐	☐	☐
• La prise en charge des enfants	☐	☐	☐	☐	☐

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu «Je vis en couple sans enfant ou avec un ou des enfant(s) qui ont tous plus de 18 ans» à la question '4031)

4517 : En vous comparant **UNIQUEMENT AVEC VOTRE PARTENAIRE**, en ce qui concerne les tâches et l'organisation du ménage, pourriez-vous dire si vous faites personnellement moins d'un quart, un quart, la moitié, les trois quarts ou presque tout dans les domaines suivants...

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Moins d'un quart	Le quart	La moitié	Les trois quarts	Presque tout
• Les repas, les courses	☐	☐	☐	☐	☐
• Les rangements, les nettoyages la vaisselle	☐	☐	☐	☐	☐
• La lessive, le repassage	☐	☐	☐	☐	☐
• Les impôts, les factures, les comptes	☐	☐	☐	☐	☐
• Le bricolage, les réparations, la voiture	☐	☐	☐	☐	☐

FORMATION ET PARCOURS PROFESSIONNEL

Cette partie du questionnaire investigate les questions liées à votre formation et à votre parcours professionnel. Elle vise entre autres à retracer vos trajectoires et à en isoler les éléments importants. Vous munir de votre curriculum vitae peut vous aider à répondre plus rapidement à nos questions.

*** 2400 :** Cochez les titres que vous possédez.

Choisissez **TOUTES** les réponses qui conviennent :

- ☐ Doctorat ou titre jugé équivalent
- ☐ Licence universitaire ou titre jugé équivalent
- ☐ Certificat fédéral de capacité ou titre jugé équivalent
- ☐ Maturité ou titre jugé équivalent
- ☐ Fin de scolarité obligatoire
- ☐ Autre

7003: Avez-vous déjà suivi une ou des formations continues liée-s à vos activités professionnelles?

Veillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Oui
- ☐ Non

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Oui » à la question '7003)

7004: Etaient-elles :

Choisissez TOUTES les réponses qui conviennent :

- ☐ ... payée-s, partiellement ou totalement, par l'ACV?
- ☐ ... accessible-s durant les heures de travail ordinaire?
- ☐ ... imposée-s par votre supérieur-e ou toute autre instance?
- ☐ ... qualifiante-s (obtentions d'un papier en fin de cursus)?

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu «... qualifiante-s (obtention d'un papier en fin de cursus)?» à la question '7004)

* 7005: Quels types de qualifications avez-vous obtenus?

Choisissez TOUTES les réponses qui conviennent :

- ☐ Master ou titre jugé équivalent
- ☐ Diplôme ou titre jugé équivalent
- ☐ Certificat ou titre jugé équivalent
- ☐ Attestation ou titre jugé équivalent
- ☐ Autre

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Non » à la question '7003)

7008: Pourquoi n'avez-vous jamais suivi de formation continue?

Choisissez TOUTES les réponses qui conviennent:

- ☐ Manque de temps lié aux charges familiales
- ☐ Manque de temps lié aux charges professionnelles
- ☐ Manque de lien avec votre projet professionnel
- ☐ Manque d'opportunité lié à votre taux d'activité
- ☐ Aucun intérêt particulier pour les formations proposées
- ☐ Aucun intérêt pour la formation continue en général
- ☐ Vous êtes déjà surqualifié-e pour le poste que vous occupez
- ☐ Formations inadaptées
- ☐ Coût trop élevé
- ☐ Autre

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Oui » à la question '7003

7010: Dites dans quelle mesure, chacun des types de formation continue suivant a facilité la progression de votre carrière?

Cochez «Ne me concerne pas» si vous n'avez jamais suivi de formation continue de ce type. Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

[illegible]

- | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Marketing personnel | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Gestion du stress et efficacité | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Mise à niveau de connaissances professionnelles, savoir-faire | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

76: Quels sont les derniers postes que vous avez occupés (au maximum CINQ)? Et pour quelle période?

Cochez ce qui convient et indiquez dans la zone de commentaire la ou les période(s) où vous avez occupé cette fonction (date du début de l'engagement [AAAA] - date de la fin de l'activité [AAAA]). Si vous avez successivement occupé la même fonction dans des administrations différentes, séparez les entrées par «/»

Exemple: Poste intermédiaire dans l'industrie privée: 1995-1997/2000-2004

Choisissez toutes les réponses qui conviennent et laissez un commentaire:

- ☐ Poste intermédiaire dans les services privés ou l'industrie privée
- ☐ Poste intermédiaire dans les services publics
- ☐ Poste de cadre dans les services privés ou l'industrie privée
- ☐ Poste de cadre dans les services publics
- ☐ Activité indépendante
- ☐ Poste universitaire

*** 2010: Votre parcours professionnel a-t-il été interrompu pour une période de plus de SIX mois?**

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Oui
- ☐ Non

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu «Oui» à la question '2010)

2020: Votre parcours professionnel a été interrompu, dites pour quelle(s) raison(s) et à quel(s) moment(s).

Cochez les événements qui se sont produits et inscrivez DANS LA ZONE DE COMMENTAIRE en face de chacun d'eux le moment de cette ou de ces INTERRUPTION(S) (début de l'interruption [MMAAAA]-fin de l'interruption [MMAAAA]).

Séparez chaque entrée par un «/»

EX: La naissance d'un enfant: 041995-121995/022001-072002

Choisissez toutes les réponses qui conviennent et laissez un commentaire:

- ☐ La naissance d'un ou de plusieurs enfant(s)
- ☐ Des raisons familiales autres que la naissance d'un enfant
- ☐ Une période de chômage
- ☐ Un ou des séjours à l'étranger
- ☐ Activité indépendante
- ☐ Autres raisons

* 3050: Au moment de votre engagement dans l'Administration Cantonale Vaudoise :

Veillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Vous prévoyiez de faire une carrière dans l'ACV.
- ☐ Vous envisagiez l'éventualité d'une carrière dans l'ACV.
- ☐ Vous visiez d'autres objectifs professionnels.
- ☐ Vous visiez d'autres objectifs personnels.
- ☐ Vous n'aviez pas de plan particulier.
- ☐ Autre

* 3049: Les plans professionnels que vous aviez au moment de votre engagement dans l'Administration Cantonale Vaudoise se sont-ils modifiés?

Veillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Oui
- ☐ Non

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Oui » à la question '3049)

* 3070: Si vos plans initiaux (au moment de votre engagement) se sont transformés, à quoi attribuez-vous ces changements?

Numérotez chaque case dans l'ordre de vos préférences de 1 à 9

- ☐ Principalement à des motifs professionnels
- ☐ Principalement à des motifs personnels
- ☐ D'autres priorités dans mes choix de vie
- ☐ Des événements extérieurs qui ont eu une influence sur mon cursus
- ☐ L'action d'une ou plusieurs personnes extérieures à l'ACV
- ☐ L'action d'une ou plusieurs personnes de l'ACV
- ☐ La chance
- ☐ Le hasard
- ☐ Autre

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Oui » à la question '3049)

* 3060: Et maintenant quels sont vos projets?

Veillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Vous prévoyez de faire une carrière dans l'ACV.
- ☐ Vous envisagez l'éventualité d'une carrière dans l'ACV.
- ☐ Vous visez d'autres objectifs professionnels.
- ☐ Vous visez d'autres objectifs personnels.
- ☐ Vous n'avez pas de plan particulier.
- ☐ Autre

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Oui » à la question '3071)

3071: Un ou des autres éléments sont-ils intervenus dans la transformation de vos projets?

Veillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Oui
- ☐ Non

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Oui » à la question '3071)

3072: A quel(s) autre(s) élément(s) attribuez-vous ces changements?

Écrivez votre ou vos réponse(s) ici :

1.:

2.:

3.:

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Non » à la question '3049)

3075: Si vos plans initiaux (au moment de votre engagement) se sont réalisés, à quoi attribuez-vous ce fait?

Numérotez chaque case dans l'ordre de vos préférences de 1 à 9

- ☐ Principalement à des motifs professionnels
- ☐ Principalement à des motifs personnels
- ☐ Le choix de mes priorités de vie
- ☐ Des événements extérieurs qui ont eu une influence sur mon cursus
- ☐ L'action d'une ou plusieurs personnes extérieures à l'ACV
- ☐ L'action d'une ou plusieurs personnes de l'ACV
- ☐ La chance
- ☐ Le hasard
- ☐ Autre

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Non » à la question '3049)

3076: Un ou des autres éléments sont-ils intervenus dans la réalisation de vos projets?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Oui
- ☐ Non

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Oui » à la question '3076)

3077: A quel(s) autre(s) élément(s) attribuez-vous cette réalisation de vos projets?

Écrivez votre ou vos réponses ici:

1.:

2.:

3.:

3079: Nous appelons « événement » tout fait que vous pouvez dater et dont vous considérez AUJOURD'HUI qu'il a joué un RÔLE SIGNIFICATIF dans le déroulement de votre CARRIÈRE. Ces « événements » peuvent être de nature très différente et appartenir à votre sphère professionnelle ou privée mais ils ont comme point commun d'avoir eu, selon vous, une action sur votre trajectoire.

3080: Dites dans quelle mesure les « événements » professionnels suivants sont intervenus dans le déroulement de votre carrière?

Cochez « ne s'applique pas » si vous n'avez pas rencontré cette situation ou que vous pensez qu'elle n'a pas eu d'effet sur votre cursus professionnel.

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément:

	Ne s'applique pas	Bifurcation de la carrière	Obstacle dans le cursus	Obstacle important dans le cursus	Facilitation dans le cursus	Facilitation importante dans le cursus
• Changement de la structure du département dans lequel vous travailliez	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Départ de votre supérieur-e hiérarchique	☐	☐	☐	☐	☐	☐

- | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Désaccord et/ou conflit dans votre environnement professionnel proche | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Remarques (encouragements ou critiques) faites par vos pair·e·s | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Remarques (encouragements ou critiques) faites par vos subordonné·e·s | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Remarques (encouragements ou critiques) faites par votre supérieur·e hiérarchique | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Rencontre faite lors d'un programme de relève de cadre | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Rencontre faite lors d'un programme de formation continue | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Rencontre fortuite dans l'ACV | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Engagement à temps partiel | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

3081 : Un ou des autres «événement(s)» professionnels sont-ils intervenus dans votre carrière dont vous pensez qu'ils ont pu la modifier de façon significative ?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Oui
☐ Non

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Oui » à la question '3081)

3082 : Lequel ou lesquels ?

Choisissez toutes les réponses qui conviennent et laissez un commentaire :

☐ « Événement » 1 :

.....

☐ « Événement » 2 :

.....

☐ « Événement » 3 :

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Oui » à la question '3081)

3083 : Dites maintenant comment ils ont modifié votre carrière :

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Bifurcation de la carrière	Obstacle dans le cursus	Obstacle important dans le cursus	Facilitation dans le cursus	Facilitation importante dans le cursus
« Événement » 1	☐	☐	☐	☐	☐
« Événement » 2	☐	☐	☐	☐	☐
« Événement » 3	☐	☐	☐	☐	☐

3090 : Selon vous, quelle incidence les éléments suivants ont-ils eu sur votre carrière ?
Cochez « ne s'applique pas » si ces éléments ne s'appliquent pas à vous.

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Ne s'applique pas	Bifurcation de la carrière	Obstacle dans le cursus	Obstacle important dans le cursus	Facilitation dans le cursus	Facilitation importante dans le cursus
• Naissance	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Vie familiale	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Déménagement dans une autre ville ou à l'étranger	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Mariage ou décision de vie commune	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Divorce ou rupture de la vie commune	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Conflit d'ordre privé	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Implication dans des activités politiques ou syndicales	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Insertion dans des associations de la société civile	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Difficultés personnelles	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Difficultés professionnelles	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• La carrière de votre conjoint	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Les préjugés de l'entourage masculin (privé ou professionnel)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Les préjugés de l'entourage féminin (professionnel)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Votre personnalité	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Votre aptitude à saisir les opportunités	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Une ou des rencontre(s) avec un-e menta/mentor	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Vos qualités « féminines »	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Vos qualités « masculines »	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3091 : Un ou des autres « événement(s) » privés sont-ils intervenus dans votre carrière dont vous pensez qu'ils ont pu la modifier de façon significative ?

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

☐ Oui

☐ Non

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Oui » à la question '3091)

3092 : Lequel ou lesquels ?

Choisissez toutes les réponses qui conviennent et laissez un commentaire :

☐ « Événement » 1 :

☐ « Événement » 2 :

☐ « Événement » 3 :

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Oui » à la question '3091)

3093 : Dites maintenant comment ils ont modifié votre carrière :

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Bifurcation de la carrière	Obstacle dans le cursus	Obstacle important dans le cursus	Facilitation dans le cursus	Facilitation importante dans le cursus
« Événement » 1	☐	☐	☐	☐	☐
« Événement » 2	☐	☐	☐	☐	☐
« Événement » 3	☐	☐	☐	☐	☐

2005 : Dites à quel point vous jugez les compétences ou les comportements suivants nécessaires pour faire une carrière dans l'Administration Cantonale Vaudoise :

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Pas du tout nécessaire -3	-2	-1	+1	+2	Tout à fait nécessaire +3
• Manifester ouvertement le désir de faire une carrière dans l'ACV	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Etre inséré-e dans les réseaux professionnels	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Etre motivé-e dans son travail	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Etre intellectuellement brillant-e	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Avoir des appuis	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Prendre des initiatives	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Montrer son intérêt en posant des questions	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Faire preuve d'une autonomie de pensée	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Se montrer disponible aux opportunités professionnelles	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Etre capable de réaliser des projets	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Etre compétitive ou compétitif	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Ne pas affirmer trop ouvertement ses compétences	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Avoir l'esprit de conciliation	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Savoir choisir ses mentas/mentors	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Savoir garder sa place	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Avoir une grande capacité de travail	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Collaborer avec des collègues	☐	☐	☐	☐	☐	☐

*** 1153 : Dans quelle classe de salaire avez-vous été colloqué-e par le nouveau système (DECFO-SYSREM) ?**

Veillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Classe 11
- ☐ Classe 12
- ☐ Classe 13
- ☐ Classe 14
- ☐ Classe 15
- ☐ Classe 16
- ☐ Classe 17
- ☐ Classe 18
- ☐ Hors classe
- ☐ Autre

ÉGALITÉ

Cette partie vise à connaître votre opinion quant à l'égalité entre les sexes dans le monde du travail en général et dans votre environnement professionnel en particulier. Aussi comporte-t-elle des questions qui traitent de l'ensemble du monde du travail et des questions qui touchent plus spécifiquement l'Administration Cantonale Vaudoise.

12000 : Dans quelle mesure approuvez-vous les affirmations suivantes :

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Pas du tout d'accord -3	-2	-1	+1	+2	Tout à fait d'accord +3
• L'égalité signifie qu'il y a autant de femmes que d'hommes dans les postes de cadre	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Une présence élevée sur le lieu de travail est attendue des cadres, mais beaucoup de femmes ne peuvent pas l'assumer	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Les femmes et les hommes devraient avoir les mêmes droits et devoirs	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Les hommes ont un meilleur réseau que les femmes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Le temps partiel est une entrave à l'avancement professionnel	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Les femmes et les hommes ont des expériences différentes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Les entreprises sont économiquement plus compétitives, si elles tiennent compte de la diversité (hommes-femmes, âges, cultures, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• L'offre de postes à temps partiel pour du travail qualifié (en particulier les postes de cadre) est insuffisante	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Etre capable de réaliser des projets	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Les obstacles à l'avancement subis par les femmes ne peuvent être compensés que par des mesures visant explicitement la promotion de femmes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Les femmes en position de direction sont plus exigeantes que les hommes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Les supérieur-e-s hiérarchiques devraient encourager les femmes autant que les hommes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• La mise en place de mesures visant explicitement la promotion des femmes demande des connaissances en lien à l'égalité professionnelle	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Une offre de perfectionnement professionnel spécifique aux femmes est nécessaire	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Il est plus difficile pour une femme que pour un homme d'asseoir son autorité envers ses subordonné-e-s	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Les hommes ont plus de modèles auxquels s'identifier que les femmes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• La gestion de carrière dans les entreprises favorise les hommes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Les femmes ne doivent pas bénéficier de conditions spéciales	☐	☐	☐	☐	☐	☐

12001 : Selon vous, quels sont les éléments à prendre en compte dans la gestion des ressources humaines en lien à l'égalité entre femmes et hommes?

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Pas du tout -3	-2	-1	+1	+2	Tout à fait +3
• Organiser des séances de travail dans des horaires compatibles avec la vie privée (Eviter les séances de travail le mercredi, tenir compte des vacances scolaires, des horaires scolaires...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Promouvoir le temps partiel et les <i>jobs sharing</i>	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Promouvoir le temps partiel pour les hommes qui désirent s'occuper des enfants	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Permettre le temps partiel dans une promotion et ne pas réserver celle-ci au temps plein	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Mettre en place un congé parental partagé par les deux parents	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Mieux gérer les plans de carrière	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Pratiquer une politique de recrutement du personnel en prenant en compte des valeurs féminines	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Encourager les femmes à postuler pour des postes à responsabilité	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Former les managers à la détection des potentiels féminins	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Assouplir les horaires pour permettre aux parents de concilier vie familiale et vie professionnelle	☐	☐	☐	☐	☐	☐

*** 6019 :** Selon vous, à quel niveau vaut-il mieux agir pour modifier la condition des femmes dans le monde professionnel?

Numérotez chaque case dans l'ordre de vos préférences de 1 à 3

- ☐ Au niveau des femmes
☐ Au niveau de l'Administration Cantonale Vaudoise
☐ Au niveau de la société

*** 6008 :** Pensez-vous que votre service :

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ ... promeut l'égalité
☐ ... est suffisamment égalitaire pour que l'égalité ne soit plus un problème
☐ ... reste sensible aux questions d'égalité
☐ ... ne prend pas suffisamment en compte les questions d'égalité

6020 : Selon vous, au niveau de l'Administration Cantonale Vaudoise, quels sont les domaines spécifiques dans lesquels il est encore nécessaire d'agir pour atteindre l'égalité entre hommes et femmes?

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Oui	Non	Ne sait pas
• A travail égal, salaire égal	☐	☐	☐

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Promotions et possibilités de développement | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Mêmes perspectives pour
mêmes formations spécialisées | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Programme de promotion des femmes | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Articulation vie professionnelle
et vie familiale | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Quotas pour les femmes cadres | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Prévention du harcèlement
sexuel au travail | ☐ | ☐ | ☐ |

*** 12002: Dans l'Administration Cantonale Vaudoise, connaissez-vous le Bureau de l'égalité entre femmes et hommes (BEFH)?**

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Oui
☐ Non

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Oui » à la question '12002)

*** 12003: Dans quelle mesure connaissez-vous le Bureau de l'égalité entre femmes et hommes (BEFH)?**

Choisissez TOUTES les réponses qui conviennent :

- ☐ J'ai entendu parler du BEFH
☐ Je connais les missions du BEFH
☐ J'ai déjà consulté le site Internet du BEFH
☐ J'ai déjà eu des contacts avec le BEFH
☐ Je consulte régulièrement le site Internet du BEFH
☐ Je suis régulièrement en contact avec le BEFH

*** 12004: Dans l'Administration Cantonale Vaudoise, connaissez-vous l'Association Femmes et Carrière dans l'Administration (AFCA)?**

- ☐ Oui
☐ Non

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Oui » à la question '12004)

*** 12005: Dans quelle mesure connaissez-vous l'Association Femmes et Carrière dans l'Administration (AFCA)?**

Choisissez TOUTES les réponses qui conviennent :

- ☐ J'ai entendu parler de l'AFCA
☐ Je connais les missions de l'AFCA
☐ J'ai déjà consulté le site Internet de l'AFCA
☐ J'ai déjà eu des contacts avec l'AFCA
☐ Je consulte régulièrement le site Internet de l'AFCA
☐ Je suis régulièrement en contact avec l'AFCA

*** 12006: Dans l'Administration Cantonale Vaudoise, connaissez-vous le Groupe Impact?**

Veuillez sélectionner SEULEMENT UNE réponse

- ☐ Oui
☐ Non

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu « Oui » à la question '12006)

*** 12007 : Dans quelle mesure connaissez-vous le Groupe Impact ?**

Choisissez TOUTES les réponses qui conviennent :

- ☐ J'ai entendu parler du Groupe Impact
 - ☐ Je connais les missions du Groupe Impact
 - ☐ J'ai déjà consulté le site Internet du Groupe Impact
 - ☐ J'ai déjà eu des contacts avec le Groupe Impact
 - ☐ Je consulte régulièrement le site Internet du Groupe Impact
 - ☐ Je suis régulièrement en contact avec le Groupe Impact
-

SUITE DE LA RECHERCHE

Les informations que vous nous transmettez dans cette partie seront séparées du reste du questionnaire afin de maintenir l'anonymat de vos réponses.

- 4620 :** Accepteriez-vous de nous rencontrer environ une heure pour évoquer votre carrière et/ou les conditions de carrière dans l'Administration Cantonale Vaudoise?
Si vous acceptez, cochez ce qui convient. Plusieurs réponses sont possibles.

Choisissez TOUTES les réponses qui conviennent :

- ☐ Seul·e
☐ En groupe

(Répondez seulement à cette question si vous avez répondu «En groupe» et/ou «Seul·e» à la question '4620)

- 4665 :** Vous avez accepté de nous rencontrer, merci de nous communiquer une adresse e-mail pour que nous puissions prendre contact avec vous.

Écrivez votre réponse ici :

.....

- 4675 :** Désirez-vous être informé·e des résultats de la recherche?
 Si oui, merci de nous communiquer une adresse e-mail où nous pourrions vous contacter.

Écrivez votre réponse ici :

.....

- 4700 :** Avez-vous des commentaires à effectuer sur cette recherche ou sur les questions qui vous ont été posées?

Écrivez votre réponse ici :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 5000 :** NOUS VOUS REMERCIONS CHALEUREUSEMENT D'AVOIR PRIS LE TEMPS DE REMPLIR CE QUESTIONNAIRE.
 MERCI ÉGALEMENT DE NOUS LE FAIRE PARVENIR.

Commandes

Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes (BEFH)

Tél. +41 (0)21 316 61 24 ou info.befh@vd.ch

Téléchargement

www.vd.ch/egalite