



ÊTRE FEMME ET  
PERSONNEL DE DIRECTION  
EN FRANCE

ROAUX CECILE

## Table des matières

Introduction.....	2
Note Méthodologique.....	4
1 : Description de l'échantillon.....	7
Genre et âge.....	7
Situation familiale.....	7
Situation professionnelle.....	8
Fonction.....	10
2 : Une carrière différenciée ?.....	11
Hommes et femmes à la tête des établissements : une évolution de carrière genrée ?.....	11
Devenir personnel(le) de direction : des motivations différenciées.....	18
Passer d'adjoint(e) à chef(fe) : logique ou défi ?.....	20
Obtenir un poste de cheffe : un parcours de combattante.....	22
Une formation « a-genrée ».....	29
Formation ou formatage ?.....	34
3 : Des qualités... déniées.....	35
Une contradiction.....	35
La femme sans qualité.....	37
Les mots pour le dire.....	39
Des femmes en quête de justice.....	39
Des hommes conscients du sexisme ?.....	40
Du stéréotype au fonctionnement inégalitaire.....	41
Analyse thématique de la difficulté d'être une femme PERDIR.....	43
4 : Du sexisme ordinaire à une reproduction patriarcale systémique.....	48
Un procès en légitimité.....	49
L'enfermement maternel.....	61
Concilier l'inconciliable ?.....	62
Faire plus pour faire mieux ? L'hystérisation de l'autorité féminine.....	67
Un sexisme systémique à fonction reproductrice : du mansplaining à l'humiliation.....	69
Une hiérarchie masculiniste ? Le Old boy'sclub.....	70
RESUME ET CONCLUSION.....	74
ANNEXES.....	76

## Introduction

Le 25 novembre 2017 le président de la république décrivait dans son discours à l'Élysée l'égalité entre les femmes et les hommes comme « la grande cause nationale » du quinquennat, précisant qu'un effort particulier serait déployé pour la formation des agents de l'État **dans un souci d'exemplarité**. L'enjeu n'est cependant pas nouveau. L'égalité entre les femmes et les hommes est en effet un principe constitutionnel<sup>1</sup> précisé dans l'article 3 du préambule de la constitution du 27 octobre 1946 qui sera suivi par la loi du 22 décembre 1972 qui pose le principe de l'égalité de rémunération « *pour un même travail ou un travail de valeur égale* ». D'autres suivront dont la plus récente, celle du 6 août 2019 de la transformation de la fonction publique, donne « *l'obligation aux employeurs public de concevoir et mettre en œuvre un plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes* ». Cependant, malgré cet arsenal législatif, force est de constater que le fossé qui sépare les deux moitiés de la population n'est toujours pas comblé. Le ministère de l'éducation nationale n'échappe pas à cette réalité avec un effet ségrégation de 60%<sup>2</sup> et en son sein, celui des personnels de direction.

Un constat surprenant pour une organisation qui n'hésite pas à rappeler à ses acteurs conformément au code de l'éducation - notamment à ceux qui dirigent les établissements scolaires - que la transmission de la valeur d'égalité entre les filles et les garçons, les femmes et les hommes est une condition nécessaire pour que progressivement les stéréotypes s'estompent et que d'autres modèles de comportement se construisent sans discrimination sexiste, ni violence. Surprenant, car cette organisation bureaucratique, en dépit de règles générales et impersonnelles - comme garanties de l'égalité de tous - et d'une augmentation du taux de féminisation de l'encadrement - un processus qui doit être situé dans la dynamique même des changements de la catégorie et dans le contexte de l'évolution du statut de la femme au sein de l'organisation et dans la société -, le déroulé de carrière entre les femmes et les hommes personnels de direction reste différencié<sup>3</sup>. En effet, si en apparence les emplois de direction dans le second degré sont à parité avec un peu plus de femmes (53,8% en 2023) que d'hommes, les mécanismes de ségrégation professionnelle horizontale et verticale qui limitent les chances de promotion des femmes

---

<sup>1</sup> « la loi garantit à la femme, dans tous les domaines des droits égaux à ceux des hommes »

<sup>2</sup>[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Publications/Rapport%20annuel/2022/Dossier\\_ecart\\_remunerations\\_F\\_H.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Publications/Rapport%20annuel/2022/Dossier_ecart_remunerations_F_H.pdf)

<sup>3</sup> Cacouault-Bitaud, M. (2020). La direction des établissements secondaires, du lycée de filles à la mixité. *Éducation & formations*, (101), pp-161. Combaz, G. (2021). *Les paradoxes de la féminisation: analyse comparative de trois postes à responsabilités dans le système éducatif*. Presses universitaires de Lyon.

persistent : les femmes sont plus nombreuses que les hommes dans les lycées les moins cotés et sont également plus souvent adjointes (56% des proviseurs adjoints sont des femmes comme 57% des adjoints en collège), tandis que l'éducation nationale, emploie très majoritairement des femmes (à 73%, ce taux étant en augmentation constante)<sup>4</sup>. Ces chiffres qui remettent en cause le « mythe de l'égalité déjà-là » dans l'accès aux postes de cheffes, invitent à investir dans la connaissance, première phase de tout processus de changement, afin de favoriser une plus grande égalité professionnelle et de promouvoir des opportunités équitables pour tous, mais également un environnement de travail plus inclusif. C'est dans cette intention que s'est inscrite la demande du SNPDEN.

L'objectif de ce travail fut donc de « faire le point » et de mieux comprendre la construction persistante des inégalités entre les femmes et les hommes, que ce soit en termes de salaires, de carrières, ou d'accès aux postes au sein des établissements les plus prestigieux, ainsi que les dynamiques de genre et le poids de l'organisation dans cette production d'inégalités. Il s'agissait également de proposer des « façons de faire » différentes de celles basées sur le contrôle plus que sur la confiance, qui se traduisent souvent par la multiplication de normes, règles, procédures qui peuvent parfois désespérer, voire décourager une partie des acteurs.

Pour ce faire, nous avons exploré cette problématique comme demandé, dans plusieurs directions :

- Les **motivations de l'accès à la fonction** de personnel de direction et leur impact sur le déroulé de carrière,
- **L'évolution des carrières** des femmes comparativement à celle des hommes, c'est-à-dire comment se réalise le passage d'un poste d'adjointe à un poste de cheffe (nombre d'années, type de postes occupés précédemment, ...) et les difficultés rencontrées par ces dernières,
- **La formation initiale et continue,**
- L'hypothèse **d'un management féminin et masculin.**

Si bien entendu cette recherche permet d'explorer ces questions, elle va plus loin en analysant au plus près du terrain, **la situation au travail vécue par la majorité des femmes**

---

<sup>4</sup> 1 202 000 personnes en activité au ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports relèvent de l'enseignement scolaire en 2020-2021, dont 879 000 femmes et 322 500 hommes

**personnelles de direction cheffes ou adjointes, leurs rapports aux collègues et à la hiérarchie.** En effet, à mesure de l'exploration du très important corpus recueilli par questionnaire et en particulier par des questions ouvertes complété par des entretiens, nous avons pu réaliser, dans une perspective de sociologie compréhensive, un tableau des difficultés qui se posent aux femmes personnelles de direction, dans leur environnement de travail. Ce tableau n'est ni édulcoré ni exagéré mais il posera nous le savons de nombreuses questions aux femmes et aux hommes qui sont personnel(le)s de direction, mais également au syndicat qui les représente.

### Note Méthodologique

Dans nos recherches, nous nous appliquons à croiser les méthodes d'enquête et à les mettre en tension. On se rapproche ainsi d'un point idéal qui engloberait à la fois la vision quantitative et qualitative de la réalité, jamais atteignable, mais dont on renouvelle ainsi l'approche, en obtenant des verbatims plus riches et des résultats plus substantiels. De plus, au niveau de la restitution des résultats, il est plus pertinent d'articuler au sein d'un même rapport, des analyses de questions ouvertes et des tableaux chiffrés. Il faut pouvoir mettre en regard des perceptions qualitatives approfondies et des résultats chiffrés. Un choix a cependant dû être fait pour rendre cette enquête possible dans les délais : nous nous sommes uniquement bornés à recueillir la parole des personnels de direction. Il aurait sûrement été intéressant de croiser cette parole avec celles des autres membres du personnel (enseignant ou non), avec celle des élèves ou des parents. C'est une limite qu'il nous faut d'emblée assumer.

Nous avons donc réalisé :

1 : Une enquête quantitative par questionnaire selon une approche semi-ouverte, qui a été renseignée par un important échantillon de 4436 personnels de direction, femmes et hommes. Il alternait des questions ouvertes et fermées, l'interviewé peut à la fois exprimer son ressenti et se situer dans un cadre. Ce questionnaire a été diffusé à tous les personnels de direction (chef et adjoints quel que soit leur genre) par le biais du SNPDEN, à travers des envois par e-mail et sur les réseaux sociaux, via un site que nous avons spécialement créé et traité avec Sphinx IQ.

La passation de ce questionnaire a eu pour objectif :

- De saturer le champ d'expériences,
- D'obtenir des résultats différenciés par cible. Les traitements différenciés des verbatims, voire les comparaisons selon certains critères, ont été on le verra extrêmement fructueux,

- De tirer profit de ce qu'on pourrait appeler « la puissance d'acuité du grand nombre ». Les réactions détaillées de plusieurs centaines de personnes apportent une somme de mini expertises, une richesse d'informations incomparable à exploiter,
- D'obtenir des résultats hiérarchisés en dégagant clairement ce qui est majeur et mineur.

2 : Afin d'approfondir certains aspects nous avons réalisé des entretiens semi-directifs c'est à dire sans question fermée et sans jugement de valeur ou avis personnel, basés sur un guide d'entretien évolutif, qui se sont déroulés selon un mode conversationnel (qui favorise l'empathie nécessaire à la confiance) auprès des personnels de direction (homme et femme) dans diverses situations d'adjoint, de principal ou de proviseur, en collège, Lycée, Lycée professionnel (n=29), dans toute la France, tout en garantissant la confidentialité et l'anonymat de celle ou celui qui parle. Le nombre d'entretiens a volontairement été réduit du fait de la saturation des données entre le matériau recueilli à travers les questions ouvertes du questionnaire et les entretiens réalisés au fur et à mesure (quantité de données collectées suffisante pour répondre aux objectifs de l'étude). Notre objectif premier était la variété des situations pour nous donner accès à une connaissance fine du vécu de la réalité des acteurs.

Nous nous situons ainsi résolument sur un chemin méthodologique qui réconcilie le qualitatif (entretiens et questions ouvertes) et le quantitatif, le sens donné par les acteurs et les régularités cachées qui ne se révèlent pas toujours au sens commun. Au vu de la richesse extrême des verbatims produits - plusieurs centaines de pages -, de la redondance rapide perçue dans les entretiens de recherche, nous avons consciemment favorisé notre temps sur l'analyse de ce verbatim, (même si nous mobilisons également le matériau recueilli via les entretiens) dont les développements qui vont suivre seront, nous l'espérons convaincants et parfois détonants. Le ressenti difficile de bien des femmes personnelles de direction a trouvé dans ce questionnaire et ces questions ouvertes garantis par l'anonymat, une occasion de pouvoir exprimer leur réalité car comme dit l'une d'entre elles « *il y a beaucoup à dire* ». Si le sexisme et toutes les différentes formes de domination, telles que le racisme, reposent sur des comportements individuels ou collectifs, des erreurs de jugement, des attitudes, des traditions ou des normes culturelles qui constituent des barrières à l'avancement des femmes, nous verrons que ces problèmes sociaux sont enracinés et se perpétuent par une organisation du travail patriarcale systémique et des normes organisationnelles qui ne sont pas « neutres ».

Un autre point méthodologique à souligner : les extraits de verbatim présents dans cette étude ne constituent pas l'analyse. Il est toujours nécessaire de prendre de la distance par rapport aux propos des uns et des autres et c'est l'apport de l'analyse systémique que de permettre de réinterpréter les discours à l'aune de la compréhension des effets induits par les comportements concrets des uns et des autres, ce qui permet in fine d'avoir une connaissance fine du fonctionnement réel de l'organisation.

Ce rapport se structure de la manière suivante : après une description de l'échantillon (partie 1), nous montrerons par un croisement des données comment la carrière des femmes et des hommes se déroulent selon une temporalité différente, mais aussi selon des motivations différentes, soit à l'entrée dans la carrière de personnel de direction, soit lors du passage, inégal, d'un poste d'adjoint ou d'ajointe à un poste de chef(fe). Une analyse de l'organisation au prisme du genre sera esquissée pour expliquer la persistance de ces inégalités (partie 2). Nous étudierons ensuite les représentations genrées des qualités demandées aux personnels de direction, montrant en particulier l'importance naturalisée de « l'autorité », et ce faisant nous mettrons à jour le « procès en légitimité » s'exerçant sur les femmes personnelles de direction dans le travail au quotidien (partie 3). Enfin la quatrième partie suivra au plus près les conséquences de ces inégalités, ce qui finalement donnera explication de l'inégalité de carrière. En conclusion, nous apporterons quelques pistes pour créer un environnement de travail qui reconnaisse et valorise les compétences, les capacités et le potentiel de chaque individu, sans discrimination basée sur le genre.

## 1 : Description de l'échantillon

Sur un total de 4436 réponses enregistrées, 70 sont écartées car insuffisamment remplies, soit 4366 réponses exprimées. Cet important échantillon, conforme aux données officielles, nous permettra de réaliser la comparaison entre les femmes et les hommes avec un important degré de significativité des différences relevées.

### Genre et âge

Tableau 1 : Répartition en fonction du sexe

Êtes-vous:	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	17	0%
Une femme	2531	58%
un homme	1811	41%
Non binaire	7	0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>4366</b>	<b>100%</b>

La faiblesse du taux de réponses « non-binaire » ne pourra donner lieu à des croisements statistiques pertinents. Ce sera donc bien une étude de personnes cisgenre qui sera menée.

Tableau 2 : Répartition en fonction de l'âge

AGE regroupé	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	218	5%
60 ans et plus	567	13%
55 à 59 ans	1074	25%
50 à 54 ans	1212	28%
45 à 49 ans	758	17%
40 à 44 ans	396	9%
Moins de 40 ans	141	3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>4366</b>	<b>100%</b>

La moyenne d'âge (arrondie) de notre échantillon est de 49 ans

### Situation familiale

87% des répondants et répondantes vivent en couple marié, pacsé ou en union libre (8% précisent en famille recomposée), 7% vivent seul ou seule (éventuellement avec des enfants majeurs indépendants), 7% en famille monoparentale, éventuellement avec garde alternée. Ces statistiques ne reflètent cependant pas la très grande variété des situations. Certaines réponses



précisent par exemple dans une question ouverte complémentaire ou lors de nos entretiens que le compagnon ou la compagne vivent à des dizaines de km l'un de l'autre, ce qui est le cas des couples de PERDIR par exemple.

86% des répondants déclarent avoir des enfants (à égalité femme ou homme). Le nombre d'enfants – quand les répondants déclarent en avoir - oscille de 1 à 8 avec un mode à 2. Il est à noter que dans les cas des familles de 4 enfants et plus, les personnels de direction hommes sont plus concernés (dépendance significative à .001) et en particulier les hommes plus âgés et les proviseurs. Dans la majorité des cas, les enfants sont majeurs. En témoigne le tableau suivant qui donne l'âge du plus jeune enfant.

Tableau 3 : Age du plus jeune enfant

Age plus jeune enfant	Nb. cit.	Fréq.
25 ans et plus	892	24%
Plus jeune entre 19 et 24	1081	29%
Plus jeune entre 15 et 18	720	20%
Plus jeune entre 11 et 14 ans	510	14%
Plus jeune entre 6 et 10 ans	336	9%
Plus jeune 4-5 ans	66	2%
Plus jeune 3 ans et moins	87	2%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>3692</b>	<b>100%</b>

## Situation professionnelle

Tableau 4 : Etablissement d'exercice

Type établissement	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	15	0%
LGT	537	12%
LP	401	9%
LPO	438	10%
Collège	2736	63%
Etablissement spécialisé	13	0%
Cité scolaire	190	4%
Autre	36	1%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>4366</b>	<b>100%</b>

Les « autres » sont essentiellement des responsables d'EREA (10), d'ERPD (2), de l'enseignement agricole (4) ou de l'AEFE (4) et enfin sur des emplois spécifiques en rectorat, en académie voire en centrale.

Tableau 5 : Catégorie financière de l'établissement actuel

Catégorie	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	15	0%
1	303	7%
2	1186	27%
3	1449	33%
4	1079	25%
5 (4ex)	334	8%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>4366</b>	<b>100%</b>

Tableau 6 : Premier poste de chef d'établissement en fonction du sexe

Catégorie 1er poste	1	2	3	4	5 (ex4)	TOTAL
<b>Femme/homme</b>						
Une femme	25%	43%	23%	7%	1%	100%
un homme	25%	41%	24%	8%	1%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>25%</b>	<b>42%</b>	<b>24%</b>	<b>8%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

La dépendance n'est pas significative.  $\chi^2 = 4,5$ ,  $ddl = 4$ ,  $1-p = 66,1\%$ .

Il n'y a pas de différenciation concernant la première affectation.

Tableau 7 : Exercez-vous en éducation prioritaire ?

Educ prioritaire	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	14	0%
Oui	661	15%
Non	3691	85%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>4366</b>	<b>100%</b>

On notera qu'environ la moitié des personnels de direction, aussi bien les femmes que les hommes, dans leur carrière actuelle comme dans leur carrière passée, sont ou ont été dans l'éducation prioritaire.

Tableau 8 : Situation de l'établissement

Zone urbaine	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	33	1%
Dans une ville rurale	1646	38%
Dans une zone urbaine	2687	62%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>4366</b>	<b>100%</b>

Tableau 9 : Population scolarisée

Pop Scolaire	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	18	0%
Défavorisée	1051	24%
Plutôt défavorisée	1024	23%
Réellement mixte	1206	28%
Plutôt favorisée	707	16%
Favorisée	360	8%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>4366</b>	<b>100%</b>

Il y a une égale répartition entre femmes et hommes sur ces deux items.

Tableau 10 : Nombre d'années dans l'établissement actuel

Années dans l'établissement	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	24	1%
1an	1218	28%
2ans	949	22%
3ans	787	18%
4ans	607	14%
5 ans	324	7%
6 ans	220	5%
Plus de 6 ans	237	5%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>4366</b>	<b>100%</b>

Tableau 11 : Répartition selon la classe et l'échelon

classe échelon	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	26	1%
Classe normale échelon 1	6	0%
Classe normale échelon 2	18	0%
Classe normale échelon 3	45	1%
Classe normale échelon 4	97	2%
Classe normale échelon 5	178	4%
Classe normale échelon 6	246	6%
Classe normale échelon 7	376	9%
Classe normale échelon 8	558	13%
Classe normale échelon 9	619	14%
Classe normale échelon 10	1095	25%
Hors classe 1	161	4%
Hors classe 2	90	2%
Hors classe 3	199	5%
Hors classe 4 échelon spécial	103	2%
Hors classe 5 échelon spécial	195	4%
Hors classe échelon spécial	354	8%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>4366</b>	<b>100%</b>

## Fonction

Tableau 12 : Répartition selon la fonction

Fonction	Nb. cit.	Fréq.
Proviseur	855	20%
Proviseur-Adjoint	700	16%
Principal	1816	42%
Principal-Adjoint	935	22%
Autre	32	1%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>4338</b>	<b>100%</b>

## 2 : Une carrière différenciée ?

Dans cette section nous étudierons la temporalité des carrières au prisme du genre : plus ou moins grande ancienneté dans le métier et corrélativement plus ou moins grande jeunesse pour postuler, nombre d'enfants motivations, obstacles éventuels pour devenir cheffe d'établissement après une carrière d'adjointe, regards sur la formation initiale et continue.

### Hommes et femmes à la tête des établissements : une évolution de carrière genrée ?

#### **Premier élément de comparaison : La fonction occupée par les répondants en fonction de leur genre**

Tableau 13 : Répartition des fonctions selon le sexe

Fonction	Provisou r	Provisou r-Adjoint	Principal	Principal -Adjoint	Autre	TOTAL
<b>Femme/homme</b>						
Une femme	16%	18%	40%	26%	1%	100%
un homme	25%	13%	45%	15%	1%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>20%</b>	<b>16%</b>	<b>42%</b>	<b>22%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

La dépendance est très significative.  $\chi^2 = 132,4$ ,  $ddl = 4$ ,  $1-p = >99,9\%$ .

Les femmes de notre échantillon, sont conformément aux données officielles, plus souvent adjointes (et en collège) que les hommes : 44% des femmes sont adjointes vs 29% des hommes. Nous notons donc une certaine inégalité hommes-femmes dans leurs situations actuelles.

#### **Deuxième élément de comparaison : Le nombre d'années comme adjoint.e**

Tableau 17 : Nombre d'année sur un poste d'adjoint en fonction du sexe

Années adjoint	10 ans et plus	5 à 9 ans	4 ans et moins	TOTAL
<b>Femme/homme</b>				
Une femme	16% ( 226)	54% ( 748)	30% ( 409)	100% (1383)
un homme	12% ( 153)	54% ( 679)	34% ( 434)	100% (1266)
<b>TOTAL</b>	<b>14% ( 379)</b>	<b>54% (1427)</b>	<b>32% ( 843)</b>	<b>100% (2649)</b>

La dépendance est très significative.  $\chi^2 = 13,0$ ,  $ddl = 2$ ,  $1-p = 99,8\%$ .

Le déroulé de carrière est plus lent pour les femmes, qui restent plus longtemps adjointes avant de devenir cheffes. Ainsi 16% des femmes vs 12% des hommes mettent plus de 10 ans avant de devenir cheffes. En fait, tout se passe comme si le taux de féminisation augmentait en fonction inverse du poste : certes, la proportion de femmes chez les proviseurs a augmenté mais dans le

même temps, la croissance du taux de féminisation sur un poste de chef est bien plus lente. Le processus de féminisation apparaît donc bien différencié<sup>5</sup>.

### Troisième élément de comparaison : L'entrée dans la fonction

Tableau 14 : Ancienneté dans la fonction de personnel de direction selon le genre

Années PERDIR T Femme/homme	25 ans et plus	20 à 24 ans	15 à 19 ans	10 à 14 ans	5 à 9 ans	moins de 5 ans	TOTAL
Une femme	2%	8%	16%	27%	28%	19%	100%
un homme	4%	14%	22%	26%	22%	12%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3%</b>	<b>10%</b>	<b>19%</b>	<b>27%</b>	<b>25%</b>	<b>16%</b>	<b>100%</b>

La dépendance est très significative.  $\chi^2 = 125,0$ ,  $ddl = 5$ ,  $1-p = >99,9\%$ .

Le différentiel de carrière des femmes et des hommes est significatif. Les hommes de notre échantillon obtiennent un poste de chef plus précocement et de facto plus longtemps que les femmes : 40% vs 26% sont chefs depuis 15 ans et plus. A ce propos, les femmes personnels de direction entrées tardivement dans la fonction déclarent avoir attendu que leur (dernier)enfant ait l'âge d'aller au collège ou lycée pour passer le concours. Concilier vie de famille et engagement dans la fonction de personnel de direction leur semblait difficilement envisageable (nous y reviendrons plus en détail par la suite).

« Pourquoi avoir attendu ! Ben passer le concours avant... Non, la question ne se posait même pas avant que ma fille n'aille au collège, elle avait besoin de moi. Mon mari avait son boulot à X et comme je ne savais pas où j'aurai atterri, je ne pouvais pas être éloignée de ma famille, ma fille était trop petite donc non vraiment c'était difficilement envisageable plus tôt. Le problème c'est que le temps ne se rattrape pas. » (F, Provisseuse, 58 ans)

Cela est moins le cas aujourd'hui. En effet, l'entrée dans la carrière s'est significativement améliorée pour les femmes depuis quelques années avec un temps d'attente entre l'entrée à l'éducation nationale et l'obtention d'un poste de personnel de direction qui s'est réduit de manière spectaculaire : le pourcentage de femmes de plus de 50 ans qui ont pu obtenir un poste de personnel de direction avec moins de 10 ans de carrière est de 20% tandis que le pourcentage de femmes de moins de 45 ans qui ont réussi leur concours et obtenu un tel poste est désormais

<sup>5</sup> Gilles Combaz (2021) fait un constat similaire.

de 40%. L'entrée dans la carrière s'est donc bien significativement améliorée pour les femmes depuis quelques années avec un temps d'attente qui s'est réduit de manière spectaculaire.

Tableau 15 : Réponses des femmes personnelles de direction à : Combien de temps avez-vous travaillé dans l'éducation nationale avant de devenir personnel de direction ?

Année EN AGE regroupé	moins de 10 ans	de 11 à 15 ans	de 16 à 20 ans	plus de 20 ans	TOTAL
50 ans et plus	21% ( 331)	24% ( 386)	27% ( 433)	29% ( 460)	100% (1610)
45 à 49 ans	25% ( 110)	32% ( 141)	32% ( 138)	11% ( 46)	100% ( 435)
Moins de 45 ans	40% ( 112)	44% ( 124)	15% ( 43)	1% ( 2)	100% ( 281)
<b>TOTAL</b>	<b>24% ( 553)</b>	<b>28% ( 651)</b>	<b>26% ( 614)</b>	<b>22% ( 508)</b>	<b>100% (2326)</b>

La dépendance est très significative.  $\chi^2 = 220,0$ ,  $ddl = 8$ ,  $1-p = >99,9\%$ .

Mais en réalité ce « progrès » doit être nuancé, car cette plus grande rapidité d'entrée dans la carrière est également valable pour les hommes.

Tableau 16 : Réponses des hommes personnels de direction à : Combien de temps avez-vous travaillé dans l'éducation nationale avant de devenir personnel de direction ?

Année EN AGE regroupé	moins de 10 ans	de 11 à 15 ans	de 16 à 20 ans	plus de 20 ans	TOTAL
60 ans et plus	24% ( 265)	28% ( 309)	26% ( 286)	23% ( 251)	100% (1111)
45 à 49 ans	28% ( 83)	38% ( 112)	27% ( 80)	6% ( 17)	100% ( 292)
moins de 45 ans	46% ( 107)	38% ( 88)	15% ( 34)	1% ( 3)	100% ( 232)
<b>TOTAL</b>	<b>28% ( 455)</b>	<b>31% ( 509)</b>	<b>24% ( 400)</b>	<b>17% ( 271)</b>	<b>100% (1635)</b>

La dépendance est très significative.  $\chi^2 = 134,7$ ,  $ddl = 6$ ,  $1-p = >99,9\%$ .

En effet, nous constatons le même rajeunissement concernant les hommes. Nous sommes passé de 24% d'hommes ayant dû attendre moins de 10 ans pour devenir PERDIR après leur entrée dans l'éducation nationale à 46%.

Autrement dit, s'il y a bien un rajeunissement dans l'entrée dans la carrière en raison des évolutions sociétales et de l'effet de capillarité au sein de l'institution, celui-ci reste relativement inégal et en faveur des hommes.

#### **Quatrième élément de comparaison : L'expérience professionnelle**

L'ancienneté professionnelle au sein de l'éducation nationale avant l'entrée dans la fonction de personnel de direction n'est pas la même pour les femmes et pour les hommes.

Tableau 19 : Nombre d'années dans l'éducation nationale avant de devenir personnel de direction en fonction du sexe

Année EN Femme/homme	moins de 5 ans	de 6 à 10 ans	de 11 à 15 ans	de 16 à 20 ans	Plus de 20 ans	TOTAL
Une femme	2% ( 43)	22% ( 527)	28% ( 683)	26% ( 638)	22% ( 531)	100% (2422)
un homme	2% ( 34)	26% ( 448)	31% ( 540)	24% ( 420)	17% ( 301)	100% (1743)
<b>TOTAL</b>	<b>2% ( 77)</b>	<b>23% ( 975)</b>	<b>29% ( 1223)</b>	<b>25% ( 1058)</b>	<b>20% ( 832)</b>	<b>100% (4165)</b>

La dépendance est très significative.  $\chi^2 = 22,6$ ,  $ddl = 4$ ,  $1-p = >99,9\%$ .

Les hommes deviennent personnels de direction tendanciuellement plus jeunes, les femmes retardant parfois volontairement (maternité, temps partiel, soin des enfants) leur candidature. L'immense majorité des répondants - 96%, hommes comme femmes - était en poste à l'éducation nationale avant de devenir personnel de direction. Pour les autres, peu nombreux, les réponses à la question ouverte leur demandant quels métiers ils exerçaient, la majorité (96 sur 174), étaient professeurs hors EN (dont enseignement agricole, AEFE, Structures éducatives). Très peu en réalité viennent du privé ou de fonctions non éducatives.

Tableau 20 : Fonctions dans l'éducation nationale avant de devenir PERDIR

Poste avant perdre	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	213	4%
Enseignant(e) 1er degré	720	12%
Enseignant(e)collège	1320	23%
Enseignant(e) LGT	1112	19%
Enseignant(e) LP	729	12%
Enseignant(e) spécialisé(e)	199	3%
CPE	817	14%
Personnel(le) médico-social	4	0%
Personnel(le) d'inspection	13	0%
Conseiller(e) pédagogique	98	2%
Autre	633	11%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>5858</b>	<b>100%</b>

Il n'y a pas ici de différences entre les hommes et les femmes dans la répartition du type de poste avant de devenir personnel de direction. Cependant, la fonction occupée avant de devenir personnel de direction n'est pas sans incidence sur la carrière et le type d'établissement. Les enseignant(e)s du premier degré sont plus souvent sur des postes d'adjoints en collèges (30% vs 15% pour les enseignant(e)s de LGT par exemple), tandis que les enseignants de LGT sont plus souvent proviseurs (27% vs 13% pour les enseignant(e)s venus du premier degré). S'il y a donc une réelle mobilité et promotion possible, celle-ci est inégale. Une inégalité qui s'accroît pour les femmes : 36% des femmes issues du premier degré sont en poste d'adjointes en collège (et 6% sont proviseuses vs 21% des femmes qui ont été professeures en LGT). Cette inégalité est non

seulement une inégalité de position, mais aussi de sexe : 23% des hommes issus du premier degré sont adjoints en collège, mais 19% sont proviseurs, versus 33% de leurs confrères professeurs en LGT.

Ainsi, malgré des compétences et qualifications similaires (concours), les femmes accèdent moins facilement que les hommes à des postes de chef. Les femmes rencontrent une double inégalité pour accéder à des postes de chefs.

**Cinquième élément de comparaison : La fonction occupée par les répondants en fonction du nombre d'enfants.**

86% des répondants déclarent avoir des enfants (à égalité femme ou homme), le nombre d'enfants oscillant de 1 à 8 avec un mode à 2.

Tableau 19 : Nombre d'enfants selon la fonction

Fonction Nombre d'enfants T	Proviseur	Proviseur -Adjoint	Principal	Principal- Adjoint	Autre	TOTAL
4 et plus	24% ( 62)	18% ( 46)	42% ( 108)	15% ( 38)	1% ( 2)	100% ( 256)
3	21% ( 206)	14% ( 136)	43% ( 419)	21% ( 204)	1% ( 9)	100% ( 974)
2	17% ( 305)	17% ( 303)	42% ( 746)	23% ( 412)	1% ( 16)	100% (1782)
1	19% ( 123)	17% ( 111)	43% ( 288)	21% ( 138)	0% ( 3)	100% ( 663)
<b>TOTAL</b>	<b>19% ( 696)</b>	<b>16% ( 596)</b>	<b>42% (1561)</b>	<b>22% ( 792)</b>	<b>1% ( 30)</b>	<b>100% (3675)</b>

La dépendance est significative.  $\chi^2 = 23,2$ ,  $ddl = 12$ ,  $1-p = 97,4\%$ .

Tableau 20 : Nombre d'enfants selon le genre

Nombre d'enfants T Femme/homme	4 et plus	3	2	1	TOTAL
Une femme	5% ( 112)	25% ( 534)	49% (1050)	21% ( 441)	100% (2137)
un homme	9% ( 143)	29% ( 446)	47% ( 728)	15% ( 226)	100% (1543)
<b>TOTAL</b>	<b>7% ( 255)</b>	<b>27% ( 980)</b>	<b>48% (1778)</b>	<b>18% ( 667)</b>	<b>100% (3680)</b>

La dépendance est très significative.  $\chi^2 = 44,6$ ,  $ddl = 3$ ,  $1-p = >99,9\%$ .

Il est à noter un basculement à partir de 2 enfants. S'il y a une évolution dans l'investissement des charges familiales entre les femmes et les hommes, celui-ci reste néanmoins différencié (Cf Bruner, 2020<sup>6</sup>) et au bénéfice des hommes : « *Les femmes augmentent sensiblement leurs temps domestique et parental avec le nombre d'enfants, pas les hommes* » (Insee<sup>7</sup>). L'accès à un poste de responsabilités, tel que celui de personnel de direction, nécessitant une grande disponibilité - notamment en termes de temps de présence dans et hors de

<sup>6</sup> Analyse d'Anne Brunner pour l'observatoire des inégalités, <https://www.inegalites.fr/Le-partage-des-taches-domestiques-et-familiales-ne-progresse-pas>

<sup>7</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1303232?sommaire=1303240>



l'établissement), au-delà de 2 enfants, la relation entre situation professionnelle et charges familiales devient globalement négative.

Tableau 19 : Nombre d'enfants sur un poste de proviseur

Femme/homme	Nb. cit.	Fréq.
Une femme	20	33%
un homme	41	67%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Ainsi 57% des proviseurs déclarent avoir 3 enfants et plus, contre 33% des proviseuses. Sur 61 proviseurs ayant des familles de plus de quatre enfants 20 sont des femmes et 41 des hommes. Ceci est une indication que le nombre d'enfants entrave moins la carrière des hommes, voire même la stimule<sup>8</sup> comparativement à celle des femmes qui voient le risque maternité<sup>9</sup> s'accroître avec le nombre d'enfants.

#### **Sixième élément de comparaison : L'avancement d'échelon et de classe**

Dans notre échantillon il n'y a pas de différence perceptible entre hommes et femmes dans la catégorie financière des établissements où ils et elles sont affectées, toutefois nous l'avons dit, le poste occupé n'est pas le même : les femmes sont plus souvent adjointes. Les critères d'avancement prenant en compte simultanément la mobilité professionnelle, le nombre d'années de service dans la fonction mais aussi du poste, notamment pour accéder à l'échelon spécial du grade de personnel de direction hors classe ainsi que l'avis du recteur ou DASEN, les femmes se retrouvent face au dilemme initié par les logiques de leur secteur professionnel et in fine désavantagées par rapport à leurs homologues masculins dans leur déroulé de carrière.

En effet, dans les couples biactifs – où les deux personnes sont en emploi –, la mobilité résidentielle se révèle être en défaveur des femmes selon l'étude du ministère du travail. Il en est de même pour les personnels de direction. La conciliation du travail et des charges familiales restant au premier plan des préoccupations féminines (cf. plus haut), moins que le

<sup>8</sup> Gadéa, C. & Marry, C. (2000). Les pères qui gagnent: Descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs. *Travail, genre et sociétés*, 3, 109-135.

<sup>9</sup> Le risque maternité se réfère aux conséquences négatives que les femmes peuvent rencontrer sur le plan professionnel en raison de leur choix de devenir mères. Cela peut se manifester par des possibilités de promotion limitées, une pression accrue pour concilier vie professionnelle et vie familiale, ainsi qu'une rémunération inférieure. Ces désavantages résultent souvent de stéréotypes de genre profondément enracinés qui associent les femmes à des rôles traditionnels de soins et de maternité, les reléguant ainsi à des positions de moindre pouvoir et de responsabilité.

parcours promotionnel et sa dynamique, elles privilégient davantage que les hommes personnels de direction, une mobilité géographique restreinte afin de préserver l'équilibre familial. Ainsi, si certaines se soumettent à cette obligation notamment en début carrière, la non-cohabitation résidentielle à laquelle est soumis le couple et la vie familiale, les conduisent rapidement à y renoncer en particulier lorsque les efforts réalisés ne sont pas reconnus.

« J'ai privilégié la mutation géographique lors de mon changement d'académie pour des raisons familiales, je n'allais pas prendre le risque de divorcer ! Après 6 ans sur poste de principal-adjoint, donc j'ai demandé une mutation sur poste d'adjoint pour être sure. Impression du coup que les compteurs ont été remis à 0 sur ma "carrière" : à "carrière égale", des collègues ayant eu le concours la même année que moi ont été chefs d'établissement bien avant moi... mais c'est le "jeu". On le sait et on l'admet... » (F, 52 ans, principale)

Ces considérations sur le périmètre géographique possible, les trajets, la compatibilité des horaires reviennent sans cesse dans les évaluations que font les femmes de leurs conditions de carrière comme nous le verrons plus loin. L'évolution professionnelle des femmes personnelles de direction s'en trouve de facto alors réduite : cela se traduit par un accès à un poste de chef plus tardif comparativement aux hommes, et conséquemment à un avancement de carrière plus lent, ce qui amène à un différentiel de salaire important entre les femmes et les hommes. Ainsi, 22% des femmes - alors qu'elles sont plus nombreuses que les hommes - obtiennent la hors classe vs 30% des hommes. La mobilité professionnelle fortement encouragée pour évoluer n'a donc pas les mêmes effets.

Tableau 18 : Quel est votre classe et votre échelon ?

classe échelon	Classe normale échelon 1 à 5	Classe normale échelon 4	Classe normale échelon 6	Classe normale échelon 7	Classe normale échelon 8	Classe normale échelon 9	Classe normale échelon 10	Hors classe 1	Hors classe 2	Hors classe 3	Hors classe 4 échelon spécial	Hors classe 5 échelon spécial	Hors classe échelon spécial	TOTAL
<b>Femme/homme</b>														
Une femme	6%	3%	6%	9%	14%	15%	24%	4%	2%	4%	2%	4%	6%	100%
un homme	5%	1%	5%	8%	12%	13%	27%	3%	2%	5%	3%	5%	11%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6%</b>	<b>2%</b>	<b>6%</b>	<b>9%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>	<b>25%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>

La dépendance est très significative.  $\chi^2 = 77,0$ ,  $ddl = 12$ ,  $1-p = >99,9\%$ .

Cet écart de rémunération tout au long de leur carrière a conséquemment une incidence à long terme, en l'occurrence sur les pensions de retraite des femmes qui peuvent être moins élevées que celle des hommes.

A partir de cette description à « plat », on peut donc affirmer la persistance d'un différentiel de carrière entre les hommes et les femmes, la carrière des femmes étant plus lente, parfois plus tardive et leur accès aux postes les plus prestigieux plus limitée (si l'on se réfère aux statistiques nationales), malgré des compétences et qualifications similaires.

Cela pourrait s'expliquer par une discrimination systémique<sup>10</sup> des femmes, qui sont confrontées à des obstacles de nature organisationnelles mais aussi des dynamiques de genre qui limitent leur évolution professionnelle. C'est ce que nous allons vérifier.

#### Devenir personnel(le) de direction : des motivations différenciées

Entrer dans la carrière c'est passer un concours et suivre une formation. Afin de mieux comprendre l'entrée dans la fonction, de manière complémentaire et plus qualitative, nous avons donc étudié quelles étaient les motivations des personnel(le)s. Nous avons exploré la question des motivations à l'aide d'une question ouverte qui a été documentée par 92% des répondants. Cela a généré un corpus de 28774 mots et 126 pages. L'analyse du lexique utilisé révèle une distinction significative entre la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque selon le genre des personnes interrogées, comme le montre les nuages de mots.

Même si certains mots sont communs, ceux -ci tiennent à « l'envie » (mot le plus employé) d'une nouvelle fonction, de nouvelles missions en corrélation avec une lassitude professionnelle, les motivations ne sont pas exactement les mêmes et cela est éclairant sur la manière dont hommes ou femmes les vivent, même si bien sûr il s'agit là d'une tendance et qu'au niveau individuel ces motivations peuvent se rejoindre et varier considérablement en fonction de la personnalité, des intérêts personnels, des valeurs et des expériences de chaque individu.

---

<sup>10</sup> La discrimination systémique se réfère à des pratiques et des structures sociales qui, intentionnellement ou non, désavantagent certains groupes de manière systématique.

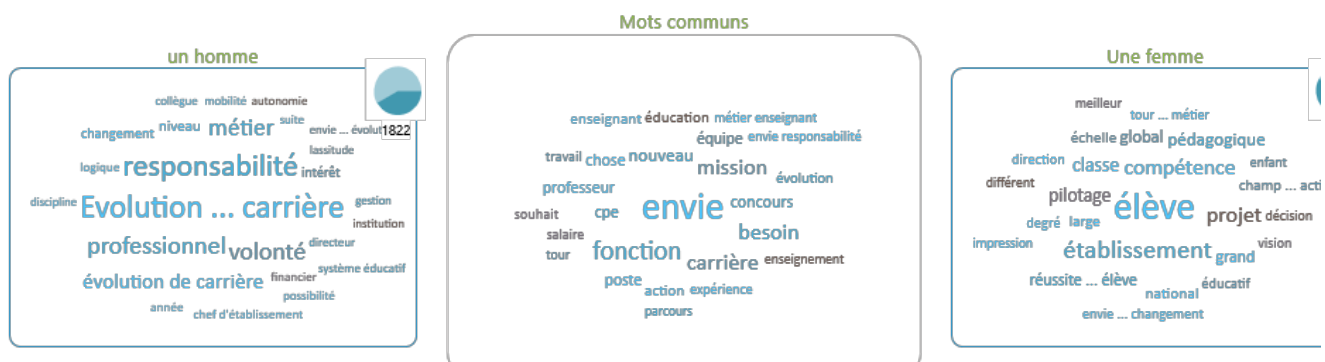


Figure 1 : Analyse lexicale des motivations selon le sexe pour devenir personnel(le) de direction

Comme on peut le voir, les expressions et termes centraux pour les hommes se rapportent à l'évolution de carrière et à la recherche de responsabilités. Les mots les plus fréquemment employés par ces hommes sont : « carrière », « fonction », « professionnel » et « évolution de carrière ». Mais bien entendu, beaucoup évoquent également leurs motivations pédagogiques et leur mission de service auprès des élèves.

*« Je souhaitais élargir le spectre de mes responsabilités en évoluant professionnellement. Et là les possibilités d'évolution sont plus importantes, on peut avoir une vraie carrière professionnelle en devenant personnel de direction. » (H, proviseur ; 48 ans) ; « Volonté d'avoir un rôle au spectre plus large que celui de directeur de Segpa et pouvoir travailler dans des équipes plus variées, des populations scolaires plus hétérogènes. Perspective également de devenir chef d'établissement et non plus "seulement" adjoint. » (H ; proviseur ; 55 ans)*

Au niveau des femmes, le terme central est « élève » et le champ sémantique de l'éducatif est nettement plus renseigné, même si les thèmes du pilotage, de la décision et de l'élargissement du champ d'action sont bien présents. Nous faisons le même constat à travers les entretiens menés.

*« Je n'avais pas cette ambition au départ de devenir chef d'établissement. J'ai fait beaucoup le cycle 2 et j'aimais ça l'accompagnement des élèves, la parentalité mais je tournais un peu en rond au bout d'un moment. La direction d'école ne m'intéressait pas trop compliquée. (...) J'ai rencontré un chef d'établissement qui m'a expliqué son métier et puis moi j'aime les enfants, enfin, j'aime les élèves et j'avais plein de projets et là je me suis dit que ce serait plus simple pour les mettre place à l'échelle de l'établissement, voilà c'est ce qui m'a motivé. » (F ; proviseur ; 55 ans) ; « Pour avoir des missions variées et faire plus d'éducatif, j'étais CPE précédemment donc pour moi*

*c'était dans la logique pour pouvoir impulser des projets. » (F ; principale, 46ans) ; « Être Personnelle de Direction c'est aussi être proche des personnels, des élèves et des familles pour emmener les élèves vers la réussite scolaire et personnelle. » (F, 48 ans, principale Adj.)*

Les propos des hommes portent davantage sur les aspects extrinsèques de la carrière, tels que le pouvoir et la reconnaissance sociale ou financière lié à un poste de chef, en comparaison aux propos des femmes qui sont plus axés sur les aspects intrinsèques, tels que la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, l'épanouissement personnel ou l'impact social de leur travail. Cela témoigne d'une vision différente du travail, mais aussi peut-être d'une division sociale différente de celui-ci dans laquelle les femmes se placent plus du côté du CARE et les hommes sur une vision plus verticale du pouvoir.

C'est également une conception genrée, stéréotypée du pouvoir et de l'autorité, en grande partie influencée par des biais inconscients, qui se fondent sur des stéréotypes de genre traditionnels : les femmes seraient ainsi davantage enclines à accorder de l'importance à la qualité des relations interpersonnelles, à l'harmonie et à la satisfaction personnelle dans leur travail et les hommes à se concentrer davantage sur la progression de carrière, la reconnaissance sociale et l'accumulation de pouvoir et d'influence dans leur travail.

Passer d'adjoint(e) à chef(fe) : logique ou défi ?

Après avoir exploré les motivations initiales pour devenir personnel de direction, il est pertinent d'analyser la transition vers le rôle de chef ou cheffe d'établissement et les motivations qui sous-tendent cette ambition renouvelée pour mieux comprendre les dynamiques de genre dans le déroulé de carrière c'est à dire l'enchaînement des expériences professionnelles.

La réponse à la question ouverte sur les raisons qui ont poussé les chefs et cheffes à le devenir, a généré un verbatim de 32432 mots et 63 pages. L'analyse du lexique et des thèmes employés montrent une réelle proximité entre les hommes et les femmes. Le souci d'évolution de carrière est évidemment le thème majeur. Le mot le plus employé est celui « d'adjoint », et c'est un souhait « d'élargissement des responsabilités » qui est le terme le plus employé après les termes « évolution » et « carrière » par les deux genres. Il en est de même lors de nos entretiens. Une réponse – faite par un homme – le résume : « *Évolution de carrière + davantage de responsabilités + évolution salariale* » (H, 53 ans, principal). A quoi correspond cette observation faite par une femme: « *Envie d'avoir un rayonnement différent et d'endosser de nouvelles responsabilités même*

si j'ai eu la chance d'être très autonome pendant les années en tant adjointe en collège et LP»(F, 57 ans, proviseure). Ou encore cette autre femme: «Mon objectif était de devenir cheffe, pas de rester adjointe. Piloter un établissement selon mes convictions et ma façon de faire. » (F, 51 ans, proviseure).

Cependant un élément du lexique est éclairant sur une différence entre homme et femme ces réponses : il s'agit de l'importance du terme « prêt » qualifié le plus souvent au féminin (à 73%).

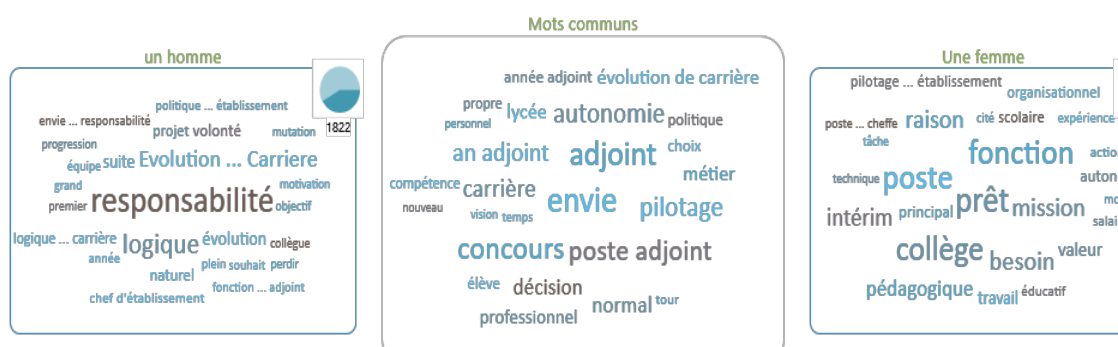


Figure 2 : Analyse lexicale des motivations selon le sexe pour devenir chef(fe)

Comme le montrent les nuages de mots ci-dessus, les femmes répondent plus souvent qu'elles se « sentent prêtes » à assumer les responsabilités, tandis que les hommes se situent plus dans une logique déjà acquise de prise de pouvoir et de responsabilité. Cette distinction met en évidence une nuance significative dans la façon dont les femmes et les hommes perçoivent leur préparation à occuper des postes de responsabilité.

« Prête pour assumer la responsabilité d'une direction après avoir été sollicitée une première fois pour "faire fonction" avant de demander poste de cheffe et d'obtenir poste de façon pérenne. » (F, principale, 48 ans); « Après 9 ans d'adjointe sur 3 établissements au total dans 2 départements, en éducation ordinaire et en REP+, je considérais être suffisamment prête et je ne voulais pas prendre le risque d'avoir un chef ayant moins d'expérience que moi dans la fonction. Avec l'évaluation de l'adjoint parle chef, j'aurais assez mal vécu d'être évaluée par un chef homme ayant fait une carrière express après quelques années d'expérience et ayant la possibilité de m'évaluer sur des items que lui-même n'aurait pas maîtrisés. » (F, 46 ans, Principale)

C'est une nuance, mais l'on verra en analysant les réponses sur les difficultés particulières vécues par les femmes, que ce souci « d'être prêtes » est une expression de la nécessité fortement

et mal vécue de devoir « faire ses preuves » - en faire plus - beaucoup plus que les hommes, comme si le pouvoir était « naturellement » masculin. Cette naturalisation du pouvoir et de l'autorité est en tout cas un des thèmes qui sera majeur dans la suite de ce rapport.

### Obtenir un poste de cheffe : un parcours de combattante

Au cours des dernières décennies, il y a eu une ouverture croissante de la profession aux femmes, historiquement dominée par les hommes. Cette évolution ne signifie pas pour autant une suppression de la ségrégation professionnelle basée sur le genre. Même si dans la fonction publique d'État, le recrutement et l'avancement sont régis par des règles apparemment « neutres », qui auraient vocation à reposer sur des principes rationnels, égalitaires et méritocratiques, on s'aperçoit que le fonctionnement organisationnel du système peut se révéler intrinsèquement oppressif, notamment envers les femmes, contribuant à maintenir les inégalités entre les femmes et les hommes et ce, de façon souvent subtile et difficile à percevoir. Des mécanismes organisationnels qui reconfigurent par une division horizontale et verticale l'organisation du travail et expliquent la persistance des inégalités dans l'accès à des postes de chef ou des établissements prestigieux.

Dans ce passage d'adjoint à chef d'établissement, une majorité (61%) des répondants disent ne pas avoir eu de difficultés à obtenir leur poste. Pour ceux ayant rencontré des difficultés, il s'agit à 58% de femmes et à 42% d'hommes. Les réponses témoignent aussi d'une variété importante de situations.

### La question de la mobilité

La mobilité géographique constitue une dimension déterminante dans le déroulé de carrière des personne(les) de direction. Cette norme organisationnelle est évoquée de manière plus prégnante pour les femmes (55 % vs 45%) qu'elles mettent à 73% en corrélation avec leur vie de famille (contre 20% des hommes). Cette procédure qui, avec le rajeunissement des candidates, accentue encore davantage le risque maternité.

*« Il faut savoir élargir son rayon géographique !!! Oui bien sûr mais avec une famille qui soutient le projet professionnel ! Condition sine qua non. » (F, principale adjointe, 43 ans) ; « Le fait d'avoir des enfants nous oblige à choisir le type d'établissement pour garder un équilibre. Idem sur le fait de devenir chef cela veut dire quitter le département pour évoluer. Notre carrière sera de*

*fait plus lente que celle des hommes de surcroît célibataires. Je ne sacrifierai pas mon équilibre familial pour mon travail ». (F, principale, 43 ans); « Abandonner ou délaissé son rôle dans la famille est difficile alors même que je suis soutenue par mon mari et mes enfants et que je suis une défenseure de l'égalité femme-homme ... équipés en difficulté, non remplacement, difficulté à retrouver sa place au retour. Cela a été très difficile en tant qu'adjointe et j'imagine encore moins le vivre en tant que cheffe. Le vivier des candidats PERDIR se rajeunit et la fonction sera de plus en plus confrontée à cette problématique. J'ai volontairement demandé un 2e poste d'adjoint et non un poste de chef pour cette raison. On promet au quotidien l'égalité homme / femme dans nos fonctions et cela m'a beaucoup coûté de m'auto-censurer dans ma carrière pour éviter les difficultés d'une 2e grossesse en tant que cheffe cette fois. »(F, principale-adjointe, 47 ans) .*

Cette procédure pour accéder à un poste de chef renforce la conjugalité genrée. Si les femmes acceptent plus volontiers de suivre leur conjoint en cas de mutations professionnelles, il n'en est pas de même pour les hommes (Cf plus haut). Certaines préfèrent dès lors ne pas prendre le risque de se retrouver seule, surtout lorsqu'elles ont des enfants et privilégient dès lors des vœux géographiques, ce qui nous l'avons vu, participe à la différenciation des déroulés de carrières et donc à l'inégalité salariale.

### **Reculer pour mieux sauter...**

Une des principales stratégies pour dépasser l'obstacle de la mobilité géographique et accéder malgré tout à un poste de chef, va être de « *demande un petit collègue* ». En fait, même parmi celles qui disent n'avoir pas eu de difficultés, il est noté que la catégorie de l'établissement à leur portée est souvent en catégorie 1 et en zone rurale :

*« Pas de difficulté mais 1er et 2ème poste de cheffe en catégorie 1 » (F, proviseure, 49 ans) ; « Je trouve que 9 ans d'adjoint c'est un peu long. Pour devenir cheffe après 6 ans d'adjointe dans un lycée 4, j'ai fini par accepter un collègue 2. J'aurais pu être cheffe avant si j'avais accepté un collègue 1. » (F, 51 ans, principale) ; « Même en étant proviseure adjointe d'un catégorie 4 ex, il ne m'était proposé que des catégories 1, avec perte importante de salaire. J'ai fini par demander un micro-établissement isolé en moyenne montagne dont personne ne veut. » (F, 49 ans, principale) ;*

Les hommes aussi peuvent aussi connaître des difficultés, liées au manque de postes disponibles dans leur académie et un certain nombre, même s'ils sont moins nombreux



comparativement aux femmes (cf plus haut) ne souhaitent pas quitter leur port d'attache : « Ce fut un peu long car je ne voulais pas "bouger" géographiquement. » (H, Proviseur, 58 ans)

On retrouve alors les mêmes stratégies :

« J'avais demandé un poste sur lequel personne ne postulait (la fusion de 3 petits collèges en un collège mutisite ». (H, 52 ans, principal) « J'ai obtenu mon poste de chef en concédant de partir sur un établissement rural isolé (...) La conciliation des besoins et contraintes de famille au regard de l'occupation du territoire pose problème. Il faut en passer par la zone rurale, parfois profonde. L'autre problématique relève de ce que j'appelle "l'effet rugby" : pour progresser dans la carrière, il faut d'abord rétrograder. Exemple accepter de quitter un poste de proviseur-adjoint cat.4 pour un poste de chef cat. 1. » (H, Proviseur, 54 ans)

En parallèle de cette procédure officielle, certains peuvent bénéficier de pratiques de gestion susceptibles de fonder chez eux un réel optimisme (accès à des niveaux de responsabilité élevés, à certains réseaux...), tandis que d'autres sont confrontés à des situations beaucoup plus « bloquées », voire beaucoup plus précaires.

### En haut de la falaise de verre...

Quand on est adjoint, l'aspiration à devenir chef pour « diminuer la gestion des tâches organisationnelles (planning, examens etc...) et être à l'initiative des changements », se retrouve aussi bien chez les hommes que chez les femmes. Cependant le parcours pour y parvenir est loin d'être « un long fleuve tranquille » tant la concurrence est sévère et l'obligation à la mobilité professionnelle contraignante que lorsqu'une opportunité se présente à la suite d'une sollicitation du DASEN, aucun n'hésite.

Tableau 21 : Avez-vous été sollicité(e) pour devenir chef(fe)?

Sollicitation	Non	Oui. par le DASEN	Oui. par le Recteur	Oui. par un autre PERDIR	Oui. par un autre personnel institutionnel	TOTAL
<b>Femme/homme</b>						
Une femme	44%	33%	3%	14%	7%	100%
un homme	46%	31%	3%	14%	6%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>45%</b>	<b>32%</b>	<b>3%</b>	<b>14%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>

La dépendance n'est pas significative.  $\chi^2 = 1,8$ ,  $ddl = 4$ ,  $1-p = 23,4\%$ .

Si ces sollicitations ne sont pas quantitativement différentes entre les femmes et les hommes, cela ne dit rien sur les types de poste qui peuvent être proposés lesquels sont parfois

empreints d'obstacles invisibles qui prennent ancrage dans les stéréotypes évoqués précédemment. Comme dit l'adage, « le diable se cache souvent dans les détails ».

La « falaise de verre » est un concept développé par des chercheurs en psychologie de l'université d'Exeter en 2005, par extension au concept du "plafond de verre" qui désigne les obstacles et les limites invisibles qui empêchent les femmes d'accéder aux postes de direction et de pouvoir. Quand ce fameux plafond de verre se fissure, c'est pour faire place à cet autre phénomène, beaucoup plus subtile et difficilement perceptible, qui se retrouve très fréquemment dans les parcours des personelles de direction. Celui-ci met en évidence une dynamique particulière : les femmes peuvent parfois réussir à obtenir très rapidement des postes de chef, mais elles se retrouvent confrontées à des défis supplémentaires et à un risque accru de chute par rapport à leurs homologues masculins qui y sont moins confrontés.

Dès lors, si de prime abord ces sollicitations sont perçues comme une chance à saisir, l'occasion de « faire ses preuves », elles ont pour effet pervers le risque, en cas d'échec, d'un renforcement des préjugés selon lesquels une femme n'est pas capable d'occuper un poste de chef. Une prise de risque, pas ou peu reconnue car une fois la situation stabilisée, soit ces femmes ne peuvent pas se maintenir sur ces postes, soit elles se voient confier des établissements au profil similaire qui les enferment implicitement dans « *un rôle de pompier* » parfois jusqu'à « l'usure ».

*« Le DASEN m'a dit qu'il cherchait quelqu'un pour remplacer d'urgence le principal de X qui avait été déplacé parce qu'il avait mis le feu à l'établissement et qu'il avait pensé à moi pour calmer les tensions. C'était chaud vraiment les enseignants étaient remontés, quand j'ai appris ce qui c'était passé... mais je me suis dit que c'était une occasion d'évoluer (...) Maintenant que la situation est stabilisée je viens d'apprendre que je ne pourrai pas rester sur le poste... En plus mon intérim ne compte pas... Même si j'ai rendu service à l'institution et ben aucun remerciement. » (F, 48 ans, proviseure par intérim) ; « Bizarrement alors que je n'avais rien demandé, on m'a proposé un intérim dans un lycée donc je ne suis pas passée par la case collègue, donc dans un lycée où c'était le gros gros bazar quoi, donc j'ai été convoquée par le DASEN qui m'a dit vous avez jusqu'à ce soir pour me donner une réponse mais sachez que personne ne veut ce poste et que votre lettre de mission sera de repacifier les choses là-bas parce que c'est la folie, donc j'ai accepté, parce que j'en ai discuté avec mon chef d'établissement qui m'a dit : « c'est un challenge, si tu refuses on va dire après que t'as peur et quand tu demanderas ta mut après tu n'auras pas après ce que tu veux », bon donc je me suis dit après tout pour trois mois qu'est-ce que je risque donc j'ai accepté.*

*Mais la cheffe qui était très malade est décédée 1 mois après mon arrivée et du coup je me suis retrouvée chef par intérim et j'ai fait l'année entière. Le DASEN m'a dit de le demander en mut et donc c'est comme ça que je suis arrivée rapidement sur du lycée pro cat 2, mais quand j'ai demandé ma mut pour quitter ce lycée au bout de trois ans et ben on m'a dit que mon année d'intérim ne comptait pas donc je ne pouvais pas bouger et en plus j'étais notée adj. J'y suis restée 5 ans et depuis je suis sur la même chose. » (F, Provisoire, 56 ans) ; « Je suis devenue principale en collège REP avec 5 ans d'ancienneté d'adjointe. J'ai très très vite évolué. C'est après que je l'ai payé. Je suis restée bloquée 8 ans sur le poste de principale de collège REP, mon évaluation est aussi restée bloquée 12 ans. En effet il "n'y avait pas assez d'excellents pour tout le monde", dixit la hiérarchie. Par contre ils étaient distribués en priorité aux hommes et représentants syndicaux de l'académie qui ont tous eu le poste de proviseur en LGT de leur choix et dans un rayon de 30Km autour de leur domicile. Bref après des recours et des alertes directe à la RH, j'ai été promue à 56 ans et mon évaluation a été revue à la hausse, deux "excellents" sont tombés de la hotte du père Noël... » (F, 58 ans, principale)*

Des postes, dont la pénibilité est largement sous-estimée, qui alourdissent la charge mentale<sup>11</sup> et constituent une « double peine » pour les femmes personnelles de direction.

*« 4 ans en LP catégorie 4 population très défavorisée issue à majorité de l'immigration. 6 ans en LGT boîte à "bac" catégorie 4, 1200 élèves horaires démentiels, 10 jours de vacances l'été. J'ai demandé une explication à l'époque au rectorat quant à l'impossibilité de muter sur des postes de chefs dans l'aire urbaine X malgré tous mes efforts. Réponse "vous faites le taff et vos postes ne sont pas demandés ". Le pompon c'est qu'on m'a en plus reproché un manque de mobilité alors que c'était ma 3<sup>e</sup> académie et mon 8<sup>e</sup> poste ! J'ai enfin obtenu un poste de principal en catégorie 1 au bout de 10 ans grâce à l'appui de la secrétaire générale de l'académie mais je suis usée. » (F, 57 ans, Principale) ; « C'est le deuxième établissement en crise qu'on me confie en tant que proviseure, ok super mais j'aimerais bien à un moment donné qu'on arrête de me donner uniquement ce genre d'établissement... alors c'est vrai que sur l'académie je suis bien identifiée dans ce rôle de pompier, mais bon à un moment donné ça va, j'ai fait mes preuves je mériterai un établissement un peu plus cool pour service rendu à l'institution, ça allégerait un peu la charge mentale. (rire). » (F, 52 ans, Proviseur)*

---

<sup>11</sup> La charge mentale est un « travail de gestion, d'organisation et de planification qui est à la fois intangible, incontournable et constant, et qui a pour objectif la satisfaction des besoins de chacun et la bonne marche de la résidence », selon la chercheuse Nicole Brais (Université Laval, Québec). Voir également Biland E., Minoc J. et Oemichen H., *op.cit.*, 2019, p. 753

Ces pratiques dérogatoires en parallèle du mouvement qui permettent de « choisir » la personne « idéale » pour tel ou tel poste, masquent en réalité une réelle ségrégation occupationnelle<sup>12</sup>, c'est-à-dire une division horizontale du travail fondée sur une image stéréotypée de la femme, qui permet de structurer de manière subtile les rôles de chacun-e(les femmes adjointe/ les hommes chef) au sein d'un corps professionnelle qui se féminise. Une stratégie pour maintenir un entre soi masculin difficilement contestable, précisément du fait de sa nature informelle. Les missions que devront remplir les personnel(le)s ne seront pas les mêmes selon leur genre et de facto leur management sera très souvent négocié pour être aligné avec les normes de genre (partie 4). Ces pratiques et normes organisationnelles genrées qui vont à l'encontre de la logique wébérienne<sup>13</sup> se retrouvent également au niveau du mouvement, qui est un élément très fort de légitimation du pouvoir et de l'action. Cette ségrégation est également verticale via la mobilité géographique et la disponibilité attendue pour progresser. Or ces exigences sont difficilement compatibles nous l'avons dit, avec le fait d'avoir des responsabilités familiales, que celles-ci soient liées au soin devant être porté aux enfants, ou à un parent âgé par exemple. Ces pratiques dérogatoires en parallèle du mouvement qui permettent de « choisir » la personne « idéale » pour tel ou tel poste, masquent en réalité une réelle ségrégation occupationnelle fondée sur une image stéréotypée de la femme. Ces pratiques qui vont à l'encontre de la logique wébérienne se retrouvent également au niveau du mouvement qui est un élément très fort de légitimation du pouvoir et de l'action.

### **Des mutations opaques : le symptôme d'une organisation genrée ?**

Si le rôle de l'État, en particulier à travers la mise en œuvre du service public d'éducation, consiste à veiller à l'égalité des différents droits de tous, ceci n'obère en rien qu'à l'intérieur même de l'organisation, ou plutôt consubstantiellement à l'organisation les acteurs et groupes d'acteurs agissent concrètement dans des stratégies jamais totalement arrêtées ou conscientes. Or l'organisation, en tant que construit social, est avant tout un lieu de relations et de jeux de pouvoir<sup>14</sup>, ainsi en dépit des apparences, il n'est pas neutre et n'échappe pas à une configuration structurellement genrée dans l'organisation du travail. Le système éducatif présente des parties

---

<sup>12</sup> CharlesM. et GruskyD. B., *Occupational Ghettos: The Worldwide Segregation of Women and Men*, Stanford, Stanford University Press, 2004.

<sup>13</sup> La logique wébérienne repose sur la rationalité formelle, c'est-à-dire une rationalité basée sur des règles et des principes abstraits plutôt que sur des valeurs ou des émotions subjectives.

<sup>14</sup> Ce que montre Crozier dans le « phénomène bureaucratique ». Sur l'organisation scolaire, voir Roaux 2021, « La direction d'école à l'heure du management. Une sociologie du pouvoir. », PUF

peu ou pas intégrées en raison de relations organisationnelles lâches, c'est-à-dire peu rigides et structurées. Cela donne aux décideurs, généralement des hommes (DASEN), une grande marge de manœuvre pour différencier les affectations, avec comme justification principale l'intérêt du service. Ainsi, même si des procédures officielles de publication de postes existent, des procédures parallèles et officieuses les court-circuitent très souvent. Or ces actions et choix quotidiens contribuent à établir, réguler et gérer des structures hiérarchiques qui englobent des éléments tels que le genre, la classe sociale et la race qui font que l'organisation est structurellement genrée.

Cette asymétrie genrée constatée quantitativement dans l'attribution des postes de chef (voir partie 1), basée sur « *des critères de recrutement peu transparents* » - pour reprendre des termes fréquemment employés dans les témoignages -, remet en cause l'apparente neutralité de cet univers bureaucratique, idéalement perçu comme désincarné et donc égalitaire dans l'imaginaire collectif<sup>15</sup>. Les témoignages recueillis auprès des personnels de direction, femmes et hommes confirment cela, et mettent bien en évidence ces enjeux de pouvoir et rapports de force non régulés.

« *Le mouvement n'est pas clair et ne respecte pas les critères pour certains postes. Il y a de la cooptation, il faut faire partie du bon réseau. Ici faire partie de la franc maçonnerie c'est un atout par exemple.* » (F, 46 ans, Principale adj) ; « *Il a fallu attendre 10 ans pendant que d'autres attendent beaucoup moins. Le mouvement est opaque, il y a des passe-droits (surtout pour les personnes bien placées dans les syndicats) c'est inéquitable. Mieux vaut être un homme blanc, pas trop vieux et capable de se vendre qu'une femme.* » (F, 57 ans, proviseure) ; « *Puissant pouvoir de nuisance de l'IA-IPR EVS de l'académie mono-départementale. Cet IA-IPR, issu du corps des personnels de direction, était le faiseur de carrière, qui favorisait les hommes et les adhérents du syndicat auquel il appartenait avant son changement de corps* ». (F, 59 ans, proviseure) ; « *Dans un pays qui prône l'égalité des chances, mon nom a clairement été un frein. Il m'a été dit, mais évidemment jamais écrit, que je n'aurai jamais d'établissement dans certaines villes (le nom de Versailles a été dit dans cette discussion officieuse !). Par contre mes origines "seraient un atout" dans des établissements REP comme on en trouve dans le 95.* » (F, 48 ans, principale)

Ce sentiment d'iniquité est également présent chez un nombre non négligeable d'hommes personnels de direction, sans être toutefois lié... au fait qu'ils soient des hommes.

---

<sup>15</sup> Joan Acker, 1990, "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organization", *Gender and Society*, vol. 4, n° 2, Juin, pp. 139-158.

*« De manière cachée et inavouée, et malgré les évaluations, désormais annuelles, les compétences ne sont jamais prises en compte, seule l'ancienneté est un critère mais surtout le réseau que l'on s'est constitué. Pour devenir chef, il faut soit attendre, soit accepter de s'expatrier dans des zones rurales, soit espérer le "fait du prince", à savoir un coup de pouce d'un Dasen ». (H, 42 ans, principal adj) ; « Mutation subordonnée au léchage de cul du DASEN et non inhérente à l'intégrité et aux capacités de l'individu ». (H, 48 ans, Principal Adj) ;*

Ce fonctionnement genré mis en évidence par cet arbitraire souligné à plusieurs reprises dans le cadre des mutations/promotions, structure de manière subreptice les rôles et les attentes associés à chaque genre. Des mécanismes organisationnels qui influencent les pratiques et les interactions entre les acteurs qui sont, volens nolens, pris dans un système de relations et donc de pouvoirs, avec la domination symbolique des uns sur les autres, de conformisme par stratégie d'acteur : Les hommes personnels de direction sont implicitement « invités » à prendre appui sur les stéréotypes de genre pour faire valoir leur management et montrer qu'ils sont ainsi « de bons leaders » (cf. partie 3) mais aussi rendre leur action visible en intégrant les bons réseaux. Il en est de même pour les femmes qui si elles veulent évoluer, doivent s'aligner et adhérer aux normes masculines de l'organisation (on verra dans la dernière partie que celles-ci sont aussi parfois à l'origine de ce que nous avons appelé le « sexisme ordinaire », s'intégrer dans des réseaux (syndicat ou associations...), en faire toujours plus.

Tout cela contribue à renforcer et perpétuer la division horizontale et verticales des tâches (poste d'adjit versus poste de chef) et les dynamiques de genre au sein de l'organisation, ce qui explique le maintien du processus de différenciation des carrières des femmes personnelles de direction, mais également leur expérience professionnelle au quotidien (cf. partie 4) et ce parfois dès la formation.

### Une formation « a-genrée »

Pour conclure cette seconde partie et avant d'envisager les difficultés rencontrées au quotidien par les personnelles de direction au prisme de l'expérience de terrain, il convient

d'aborder la formation initiale et continue. Nous avons en effet posé plusieurs questions sur le sujet :

- Au niveau de la formation initiale, nous avons voulu savoir (par deux questions ouvertes) quels aspects de cette formation avait paru les plus positifs ou les plus négatifs

- Au niveau de la formation continue, nous avons voulu savoir quels modules avaient été suivis, et si ceux-ci avaient eu un impact sur le déroulé de la carrière.

Rappelons que les réponses sont impactées par deux faits importants :

- La crise de la COVID qui a fortement gêné, voire empêché la formation et les regroupements de la plus jeune génération de répondants,

- La réforme de cette formation (voir entre autres arrêté du 27 mars 2020) avec une diminution considérable du temps de présence à l'école des cadres de Poitiers (ESEN devenue IH2EF). Les expériences peuvent être différenciées suivant l'ancienneté des répondants.

Les réponses sont ici extrêmement massives et peu ou pas différenciées entre les hommes et les femmes. Cette massivité se lit facilement dans le lexique employé, qui privilégie totalement non pas tant les contenus, ni même la forme de la formation initiale dispensée, mais ce qu'elle permet de contacts et de mises en réseau. Ainsi les mots « pair », « échange » et « collègue » saturent ce lexique. Chacun d'entre eux par exemple est employé entre 4 et 5 fois plus que le mot « théorique ».



Figure 3 : Analyse lexicale des aspects positifs de la formation initiale.

Si certains répondent avoir apprécié les précisions juridiques et techniques, voire certains aspects théoriques en soulignant la qualité (inégale) de certains intervenants, il n'empêche que c'est la constitution d'un réseau qui est l'aspect le plus apprécié, beaucoup plus que les contenus de la formation eux-mêmes. Le COVID a été en ce sens une période difficile : « Promo 2020, nous

*n'avons eu que 2 jours 1/2 à l'IH2EF et très peu de regroupement en académie donc pas de constitution de l'indispensable réseau surtout lorsqu'on arrive d'une autre académie ».*

La place du tuteur et de l'accueillant est également soulignée (homme ou femme) pour le meilleur et parfois... pour le pire. Ces deux extraits de verbatim illustrent parfaitement les dynamiques de genre (cf paragraphe précédent) et les violences sexistes auxquelles les femmes personnels de direction peuvent être confrontées

*« J'ai eu une première année très violente puisque je suis arrivée sur un poste avec une cheffe qui ne voulait pas de femme. Quand je m'étais présentée que je demandais les postes, elle m'avait dit de ne pas demander le poste en m'expliquant qu'elle avait rencontré aussi d'autres lauréats avec d'autres profils et qu'elles préféraient travailler avec un garçon. Enfin, elle avait clairement exprimé les choses, mais moi, naïvement, je m'étais dit qu'elle apprendrait à me connaître et que j'étais quelqu'un de sérieux que je la rassurerai et que tout irait bien. J'ai obtenu le poste. Mais la nature humaine, hein, l'arrivée d'une femme, d'une jeune femme, j'avais 30 ans lui a déplu. On est sûr l'irrationnel, on est sûr aussi sur des conflits interpersonnels de femme à femme. J'ai souffert toute l'année, le terme est faible... puisque en fait j'ai été moralement maltraitée. (...) elle me disait que je n'y arriverai pas, que j'étais pas faite pour ce métier, qu'il valait mieux que je démissionne, que de toute façon, si je me plaignais, c'était ma parole contre la sienne et que la sienne aurait plus de poids parce qu'elle était cheffe et que moi j'étais stagiaire. Enfin, c'était allé loin bon elle a obtenu gain de cause puisque bon je vous passe les détails hein mais je suis partie en fin d'année. » (F, 50 ans, proviseure) ; « Le fait d'être stagiaire, femme, mère et venant des îles. J'ai eu des réflexions sur ma tenue vestimentaire, ma personnalité, les sous-entendus que d'avoir un enfant ou deux à charge pouvaient poser problème dans l'exercice de mes fonctions malgré les semaines de 49h que je fais (entre 44 et 70h la pire de mes semaines), des réflexions du genre "ce n'est pas normal que tu ne viennes pas travailler le dimanche, ce n'est pas normal que tu finisses à 18h et moi à 20h à croire que c'est toi le chef et moi l'adjoint, c'était une erreur de passer le concours de perdre, tu aurais dû aller faire DDFPT ou faire fonction avant, tu ne devrais pas aller à tes formations optionnelles car la salle des profs gronde quand tu t'absentes, si tu n'es pas capable de faire ceci ou cela j'en toucherai un mot à l'inspecteur, je suis ton supérieur hiérarchique quand je te dis de ne pas aller à une réunion de bassin tu n'y vas pas, il y a des faisant fonctions qui abandonnent dès la première année mais moi je suis stagiaire et lauréate de*



*concours, cadre fonctionnaire d'état et ingénieure de formation, c'est juste inadmissible de recevoir ce genre de réflexions de la part du chef ou du secrétaire homme... » (F, principale adj, 38 ans)*

Ce sont les aspects « pratiques » et relationnels qui font que les deux tiers des personnels de direction s'estiment « plutôt satisfaits » de leur formation. Mais derrière cette satisfaction majoritaire gisent en réalité des critiques assez fortes, ou au moins un fort désir d'amélioration de cette formation. En effet, la question sur les aspects les moins bien vécus de cette formation montre une grande désillusion chez une grande partie des répondants et les jugements portés peuvent être extrêmement critiques. Aucune catégorie de répondant ne se distingue, que ce soit un homme ou une femme, un ou une adjointe etc. En fait on peut repérer plusieurs types de critiques.

**Un premier type de critiques** porte sur les insuffisances techniques (emploi du temps...) et administratives de la formation : « *Un manque de formation criant quant à l'utilisation des logiciels et sur tous les aspects résolument techniques du métier.* » Une critique qui peut se compléter d'une frustration quant à la non prise en compte de la réalité ou dit autrement du travail réel, notamment sur les difficultés de la coopération : « *Il y a un réel manque d'accompagnement pour la gestion RH dans la réalité du terrain, la gestion de situations complexes au sein d'une équipe.* »

**Le deuxième type de critiques** est complémentaire du premier. Il porte sur une inadaptation de la formation au travail réel car jugée « *trop théorique* » et décontextualisée. Lorsque la formation est envisagée comme un ensemble de pratiques qui peuvent être répliquées de manière mécanique, elle ne peut que dériver vers un système d'informations ou de prescriptions qui ne peuvent contenir le réel (et c'est un euphémisme) ce qui aboutit à des dogmes, des clichés et des slogans qui sont in fine contreproductifs :

« *Des thèmes abordés déconnectés de la réalité du terrain ou des besoins immédiats de formation* » ; « *Des déplacements importants pour des formations vaseuses ou des échanges de pratique insipides* » ; « *Une formation totalement hors sol et qui cherche à faire entrer les gens dans les cases plutôt que de leur donner les clés de la réalité (réalité qui me semble être totalement ignorée des autorités)* » (H ; 56 ans) ; « *Des formations trop théoriques, pas adaptées au terrain, pas de mise en situation pour la gestion des problèmes récurrents dans les établissements, pas de pratico-pratique, pas de travail sur la DGH, le temp de formation dédié aux logiciels trop court, pas*

*de travail sur les personnels ressources de l'académie. Bref un sentiment d'être livré à soi-même dès la rentrée. Un parcours peu adapté à l'historique de chacun des lauréats »*

Même si l'aspect réseau de pairs est plébiscité (et on comprend combien cela peut être utile pour les mutations), les travaux de groupe (échange de « bonnes pratiques ») ne sont pas toujours à la hauteur des attentes : « *La qualité des formations institutionnelles : "on se met en groupe, on parle ensemble, un rapporteur présente aux autres..." Nul et reproductible à CHAQUE formation »*; «*Ni "pratico pratique", ni intellectuellement très gratifiante*».

**Un troisième type de critiques** porte sur la forme : si l'on a vu que le « mettez-vous-en-rond-et-parlez » n'est pas une panacée, c'est aussi et surtout une verticalité infantilisante qui est l'objet de critiques négatives :

*« L'absence d'individualisation, des regroupements inutiles, descendants et chronophages »* ; « *Le regard des formateurs souvent dans le jugement. Incapables d'écoute avec une parole systématiquement descendante »* ; « *L'infantilisation, les redites dans les contenus de la formation, l'aspect trop théorique et universitaire même s'il en faut, la tendance au formatage... formatage »*.

Le collectif ne peut être fécond (production de meilleure qualité que la production de chacun prise séparément) que lorsque sa composition prend en compte la diversité des perceptions, les respecte et leur donne les conditions adéquates d'expression, quelles que soient les qualités intrinsèques des uns et des autres.

**D'autres critiques** portent sur l'organisation de la formation où le facteur temps est primordial :

*« Tout est arrivé trop vite alors que je devais faire face à un poste en temps complet d'adjointe, que je découvrais un nouveau métier » (F, 43 ans, principale); « Sessions de formation inutiles, chronophages dans lesquelles nous étions contraints de nous rendre avec une moins-value pour le travail quotidien ». (H, 42 ans, principal) ; « Formation lourde les mercredis, difficile à concilier avec un poste d'adjoint lycée 4ex quand on vient du premier degré. » (F, 47 ans, principale adjointe)*

## Formation ou formatage ?

Il ressort du verbatim, le sentiment d'une formation normative qui porte davantage sur « ce qu'il faut faire » que sur « le comment faire », plus technique qu'humaine, plus informative que de formation avec des contenus décrits comme prescriptifs dont le simplisme est confondant comparé à la complexité des situations réelles qui selon les répondants est trop peu analysées. La désillusion est parfois importante, et laisse place à un constat amer : qui est sévèrement critiquée, malgré certains aspects plus positifs une « *formation inutile mais utile quand il s'agit de remplir les lignes d'un catalogue* ».

Nous n'insisterons pas davantage sur ces critiques dont nous avons vu qu'elles sont partagées par les femmes comme par les hommes. Toutefois le caractère non-genré de ces critiques interroge : aucune personne n'évoque dans cette formation initiale, ce qui pourtant est en principe porté par l'institution, à savoir l'égalité entre les femmes et les hommes. Personne ne parle du travail nécessaire de déconstruction des représentations liées au management, fortement corrélées à la masculinité et à l'autorité que nous verrons centrale et sans doute le stéréotype le plus puissant dans les relations virilistes de pouvoir. Cela ne semble guère corrigé dans la formation continue. Certes les modules de formation continue, sont suivis autant par les hommes que par les femmes (78% des personnels de direction affirment avoir suivis de tels modules). En soi cette égalité est encourageante, les femmes ayant souvent, mais il est vrai plutôt dans les emplois peu diplômés, plus de difficultés à accéder à la formation continue<sup>16</sup>.

D'après les réponses obtenues, ce sont les modules de gestion de crise qui sont de très loin les plus cités, avec les modules de formation juridique et administrative puis ceux portant sur le « management » s'appuyant sur le concept de leadership. Si le concept du leadership en lui-même n'est pas intrinsèquement genré, la manière dont il est compris, valorisé et exercé est souvent influencé par des normes sociales et des stéréotypes de genre. Par exemple, certains stéréotypes de genre peuvent associer certaines qualités ou traits de leadership à un genre spécifique (les anglo-saxon.e.s utilisent la métaphore « Think leader – Think male »), ce qui peut créer des biais et des préjugés dans la manière dont les personnes sont perçues et évaluées en tant que leaders (Cf partie 3). Le thème de l'égalité entre les femmes et les hommes et les questions de genre (sauf

---

<sup>16</sup> Cf rapport de la DARES (juillet 2020) : *La formation professionnelle continue Une autre facette des inégalités femmes-hommes ?* En ligne. On notera que femmes comme hommes dans notre échantillon sont le même nombre à répondre (environ 16%) que ces modules ont aidé à une évolution de leur carrière.

peut-être de manière détournée au niveau des modules « harcèlement » mais qui ne portent que sur les élèves) ne sont pas ou peu abordés.

Il serait pourtant important de faire place aux réflexions émergentes sur la question du genre, non seulement dans le contenu de la formation mais aussi au niveau de la forme<sup>17</sup> (par exemple au niveau de l'emploi du temps, des prises de parole etc....). D'où le titre que nous avons donné à cette partie du rapport : une formation a-genrée. Cela contribuerait sans doute à atténuer les difficultés que vivent les femmes – et certains hommes - pendant et après leur temps de formation, difficultés que nous allons maintenant évoquer.

### 3 : Des qualités... déniées

Mettre à jour les éventuels stéréotypes liés à « l'autorité » et au « pouvoir » des « chefs » (et cheffes) intéresse aussi bien le masculin que le féminin dans la définition et l'autodéfinition des rôles. Or les critères supposés pour devenir un « bon manager » sont particulièrement éclairants de cette persistance des stéréotypes de genre, entre une vulgate managériale dominante qui préconise les « soft skills » et la réalité des représentations sous-jacentes qui à l'inverse mettent en avant et naturalisent « l'autorité », plus facilement prêtée aux hommes.

#### Une contradiction

Cette partie de notre rapport vise à éclaircir dans une première approche les stéréotypes qui président à cette définition des « qualités » dont nous verrons qu'elles sont largement déniées aux femmes. Ainsi quand nous posons une question à choix multiples portant sur les qualités qui font un ou une bon manager, un bon personnel de direction, nous obtenons le tableau suivant :

*Tableau 22 : Réponses selon le genre à : Quelles sont parmi les propositions suivantes les 3 qualités les plus importantes pour être personnel de direction ?*

---

<sup>17</sup> On pourra à ce sujet se reporter à l'excellent article : Ollagnier, E. (2010). La question du genre en formation des adultes. *Savoirs*, 22, 9-52. <https://doi.org/10.3917/savo.022.0009>

	Femme/homme	Une femme	un homme	TOTAL
<b>Qualités</b>				
La capacité à prendre du recul		19% (1470)	18% ( 990)	19% (2460)
L'écoute		17% (1252)	18% ( 974)	17% (2226)
La connaissance des textes et règlements		11% ( 798)	9% ( 480)	10% (1278)
La maîtrise de la communication		10% ( 740)	9% ( 498)	10% (1238)
Savoir gérer les conflits		9% ( 666)	8% ( 432)	8% (1098)
La réactivité		8% ( 641)	8% ( 447)	8% (1088)
Bien connaître la GRH		6% ( 452)	5% ( 287)	6% ( 739)
La pédagogie		5% ( 398)	6% ( 312)	5% ( 710)
Le respect des personnels		5% ( 362)	6% ( 338)	5% ( 700)
Le respect des élèves		4% ( 288)	4% ( 225)	4% ( 513)
La maîtrise de l'outil informatique		3% ( 258)	4% ( 195)	3% ( 453)
L'autorité		2% ( 121)	3% ( 161)	2% ( 282)
Le respect des familles		1% ( 67)	1% ( 46)	1% ( 113)
La connaissance du réseau local		1% ( 59)	1% ( 29)	1% ( 88)
<b>TOTAL</b>		<b>100% (7572)</b>	<b>100% (5414)</b>	<b>100% (12986)</b>

Comme on le constate les réponses ne sont pas fondamentalement différenciées suivant le genre (la valeur du chi2 est très faible (chi2 = 66,9). Les qualités mises en avant sont essentiellement des *soft skills*, tels qu'ils sont souvent définis dans les formations au management comme approche solutionniste sans même que les dynamiques sociales aient été mises dans l'équation, et témoignant de l'évolution de la pensée (ou de la vulgate) managériale<sup>18</sup>. Ces compétences « douces », hautement valorisées dans le management, sont une combinaison de compétences interpersonnels et sociales : écoute, respect, capacité de gestion des conflits. Les *hard skills* sont plus des compétences techniques, pratiques, des savoir-faire professionnels : ainsi de la connaissance des textes ou de la maîtrise de l'outil informatique.

Ce qui est surprenant en fait est la place très réduite qui est faite à « l'autorité », citée par seulement 2% des PERDIR comme une qualité essentielle. Or, dans la perspective de cette recherche c'est pourtant cette qualité qui est la plus déniée aux femmes. Tandis que les *soft skills*, plus liés au CARE leurs sont plus facilement attribués. Le déni d'autorité est une expérience commune, comme nous allons maintenant le mettre en avant par une analyse en profondeur des difficultés que les femmes – et certains hommes – perçoivent dans l'exercice par les femmes personnel de direction.

---

<sup>18</sup> Voir par exemple : Theurelle-Stein, D., & Barth, I. (2017). Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain 1. Revue management et avenir, (5), 129-151. Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. Labour economics, 19(4), 451-464. Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., & Lee, K. (2010). The importance of soft skills. Corporate finance review, 14(6), 35 ou encore sur un ton plus léger mais non pas moins scientifique C. Genoud « Leadership, agilité, bonheur au travail...bullshit !: En finir avec les idées à la mode et revaloriser (enfin) l'art du management ».

## La femme sans qualité

Lorsqu'on aborde la question des difficultés spécifiques rencontrées par les femmes dans l'exercice du métier de personnel de direction, les réponses divergent considérablement en fonction du genre.

Tableau 23 : Répartition des réponses selon le genre à : Pensez-vous qu'il existe des difficultés particulières pour les femmes à exercer le métier de personnel de direction ?

Genre	Oui	Non	TOTAL
<b>Femme/homme</b>			
Une femme	53% (1311)	47% (1174)	100% (2485)
un homme	25% (428)	75% (1283)	100% (1711)
<b>TOTAL</b>	<b>41% (1739)</b>	<b>59% (2457)</b>	<b>100% (4196)</b>

La dépendance est très significative.  $\chi^2 = 321,4$ ,  $ddl = 1$ ,  $1-p = >99,9\%$ .

C'est donc à un très haut degré de significativité statistique que diffèrent les réponses des PERDIR hommes et des PERDIR femmes. Si pour 53% des femmes il existe des difficultés supplémentaires du fait d'être une femme, ce n'est le cas que pour 25,7% des hommes, soit plus de 2 fois moins. C'est une différence considérable. Au niveau des femmes nous avons croisé leurs réponses en fonction de différentes hypothèses. Il apparaît cependant que les réponses des femmes ne sont pas corrélées à la plupart des variables explicatives possibles :

- Il n'y a ainsi pas de différence statistiquement significative suivant les situations suivantes: Avoir ou non des enfants et leur nombre, être ou non en couple, type d'établissement, catégorie d'établissement, être ou non dans l'éducation prioritaire, classe et échelon, zone urbaine ou rurale, situation sociale de la population, ancienneté dans l'établissement, fonction occupée, avoir travaillé ou non dans l'EN avant d'être PERDIR, l'ancienneté dans la fonction de PERDIR, le nombre d'années comme adjoint.
- Seule une variable apparaît significativement liée, le fait d'avoir moins de 40 ans : 71% de celles qui ont moins de 40 ans disent avoir des difficultés, alors que la moyenne est à 53%, soit donc 17 points de plus. Ceci pourrait sembler contradictoire avec la réponse sur le fait d'avoir des enfants surtout en bas-âge, ce qui peut biologiquement plus concerner cette classe d'âge. Cependant, comme le fait d'avoir des enfants n'apparaît pas statistiquement différent (en fait c'est préoccupant quel que soit l'âge de la répondante) c'est qu'il y a une autre explication, et celle-ci, anticipons-la, nous sera donnée par l'étude du verbatim à la question demandant d'explicitier les raisons des difficultés vécues par les femmes. Cette explication est très simple, et elle est d'expérience : la suspicion qui plane sur la tête (et le

corps !) des femmes jeunes ayant obtenu un poste de direction, suspicion d'une « promotion-canapé », sexualisation et harcèlement parfois vécu, en particulier dans les rapports avec les hommes personnels de direction, mais pas uniquement !

Ces premières remarques nous conduisent à penser en première analyse que :

- Les hommes personnels de direction sont encore relativement peu conscients ou euphémisent les difficultés vécues par leurs collègues femmes. On verra d'ailleurs plus loin qu'ils font parfois partie de ces difficultés.
- Si les points de vue des femmes sont partagés, ce partage ne dépend pas de variables sociologiques ou positionnelles. Il peut s'agir d'un savoir d'expérience différent (avoir ou non vécu les difficultés mentionnées), ou en partie pour certaines de la non-conscientisation ou de la négation de certaines difficultés.

#### **Précisions méthodologiques**

L'étude de ces difficultés grâce à des analyses lexicales, thématiques et fréquentielles du verbatim à la question demandant de définir ces difficultés nous permettra de mieux comprendre ce qui se joue dans cette différenciation genrée. Or ces réponses vont nous montrer à quel point les femmes vivent un véritable déni de leurs qualités... et en particulier de leur autorité.

La variable ouverte ici analysée concerne uniquement et logiquement les seules personnes qui ont répondu « oui » à la question sur les difficultés vécues spécifiquement par les femmes, que ces répondants soient des hommes ou des femmes, auxquelles nous avons demandé d'explicitier quelles sont ces difficultés vécues par les femmes.

Nous disposons pour mener ces analyses d'un corpus particulièrement important et riche de 67 pages, comprenant 39168 mots. 55 pages correspondent aux réponses des femmes et 12 aux réponses des hommes, ce qui est logique puisqu'ils sont bien moins nombreux à avoir identifié des difficultés pour leurs consœurs. Ce verbatim est donc d'une richesse exceptionnelle et nous permettra de mieux comparer les « profils » de répondants en leur associant des types de réponses.

## Les mots pour le dire

Le premier type d'analyse est une analyse lexicale, c'est-à-dire à la fois une analyse de la richesse du corpus utilisé et sa détermination quantitative. Or les lexiques employés apparaissent différents suivant les réponses des hommes et des femmes. C'est une première approche, qui sera affinée par l'analyse thématique. Deux nuages de mots sont ainsi présentés, qui résument ces lexiques et l'importance quantitative accordée à chaque mot ou expression (les mots hommes et femmes ont été exclus, sauf quand ils font partie d'une expression, car contenus dans la question et évidemment surreprésentés dans le corpus).

### Des femmes en quête de justice

Le premier nuage de mots correspond au lexique employé par les femmes et le second par les hommes (rappelons encore une fois qu'il s'agit des réponses de celles et ceux qui reconnaissent ces difficultés particulières). Nous ne visibilisons ici que les noms communs qui ont été cités plus de 30 fois et bien entendu l'épaisseur des caractères correspond à leur importance quantitative, augmentant à mesure que le nombre de citations augmente.



Figure 4 : Analyse lexicale des réponses des femmes personnelles de direction sur les difficultés qu'elles vivent dans l'exercice de leurs fonctions

Ce qui est ici exprimée par les femmes – que nous allons bien sûr développer – est en lien logique avec ce que nous avons développé antérieurement : l'inégalité devant l'accès aux postes



de prestige, la difficulté à être reconnue pour ses compétences. Le lexique employé par les hommes est très différent.

Des hommes conscients du sexisme ?

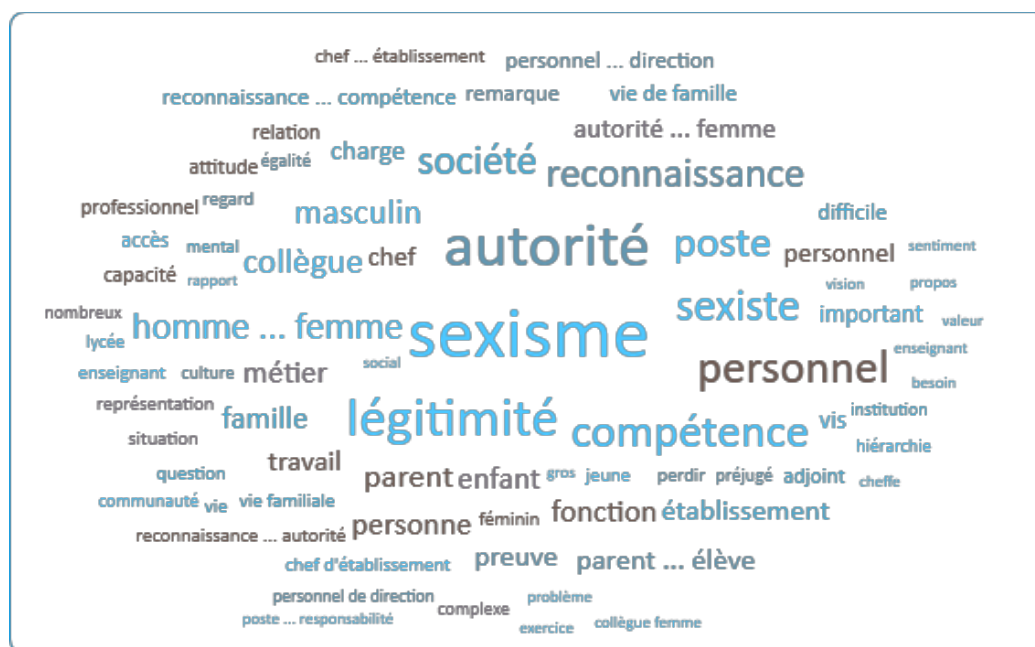


Figure 5 : Analyse lexicale du point de vue des hommes personnels de direction sur les difficultés que vivent les femmes dans l'exercice de leurs fonctions

On peut remarquer d'emblée, et de manière très visible la centralité du mot le plus employé suivant le genre de la personne : **Poste** pour les femmes, **sexisme** pour les hommes. Ce distinguo est d'importance et sera vérifié par l'analyse thématique fréquentielle qui suivra. On a d'une part des femmes qui sont tout à fait conscientes du « plafond de verre » qui les empêche d'atteindre les « gros » postes de catégorie 4 ex en particulier, qui ralentit leur promotion et leur carrière. Une expression parlante est d'ailleurs employée par une répondante : « *Plafond de verre, plancher gluant* ». D'autre part, des hommes (n'oublions pas qu'il s'agit ici d'une minorité de 25% des hommes de l'échantillon) qui sont conscients d'un sexisme rémanent dans l'éducation nationale, mais qui l'associent plus fréquemment aux attitudes dans les établissements, plutôt qu'à un dysfonctionnement global de l'organisation... dysfonctionnement qui est à leur avantage. On remarque en particulier l'absence du terme « hiérarchie » dans le lexique masculin. Le mot **sexisme**, lui-même est assez peu employé par les femmes, qui décrivent donc plus une situation institutionnelle qu'une idéologie ou des comportements.

## Du stéréotype au fonctionnement inégalitaire

Nous avons affiné cette première approche en réalisant une analyse lexicale fréquentielle<sup>19</sup> du corpus de cette question portant sur les difficultés vécues par les femmes. Cette analyse est générée en classant les mots les plus fréquemment associés et en montrant que ces associations permettent de distinguer 4 classes de réponses.

Tableau 25 : Classes de mots les plus fréquemment associés

	Effectifs	Les 5 mots spécifiques	Contexte spécifique	Indice de richesse relative
Classe n° 1	209	autorité - légitimité - preuve - parent - compétence		0,69
Classe n° 2	416	enfant - vie - sexisme - charge - famille		1,04
Classe n° 3	443	reconnaissance - compétence - masculin - collègue - élève	un homme	1,17
Classe n° 4	333	poste - établissement - carrière - catégorie - gros	Une femme	1,10

Les deux premières classes de réponses, partagées par les hommes et les femmes décrivent les stéréotypes patriarcaux habituels : naturalisation du manque d'autorité de la femme, avec cet archaïsme d'une autorité mécaniquement virile, charge mentale et pratique de la femme dédiée là encore naturellement aux enfants. La troisième classe, plus souvent remarquée par les hommes (mais bien sûr également par les femmes) décrit le sexisme ordinaire dans un établissement scolaire. La quatrième classe, enfin, qui recouvre essentiellement le point de vue des femmes est une mise en question du plafond de verre et de la possibilité de faire carrière pour une femme. Ces quatre classes peuvent être illustrées de la façon suivante par des extraits du verbatim.

---

<sup>19</sup> Ce type d'analyse repose sur un comptage automatisé des associations de mots. Elle est donc à distinguer de l'analyse thématique fréquentielle qui, elle, repose sur un comptage de thèmes post-codés par la chercheuse et telle que nous la menons dans la section suivante.

- Classe n° 1
- *La légitimité en tant que femme vis-vis de certains parents d'élèves et élèves voire personnels de la communauté éducative.*
  - *Faible capacité de certains à reconnaître la compétence et la capacité à diriger ;*
  - *Il faut redoubler de compétences pour être légitime aux yeux de tous, y compris les parents d'élèves.*
  - *De trop nombreuses personnes ont encore aujourd'hui des difficultés à reconnaître l'autorité et la légitimité d'une femme dans les postes de direction.*
  - *La société considère que seuls les hommes ont une autorité naturelle.*
- Classe n° 2
- *Comment concilier vie de famille et travail avec des horaires aussi lourds et des enfants en bas âges (mon fils avait 2 ans 1/2 quand j'ai débuté dans la fonction).*
  - *Il n'y a pas de difficultés particulières hormis la contrainte sociale si elles doivent faire une deuxième journée de mère après leur journée de travail.*
  - *Difficultés à concilier vie professionnelle et vie familiale, dans la mesure où c'est encore souvent la mère qui porte la plus lourde charge du quotidien.*
  - *Difficile d'exercer ce métier et de tenir un rôle de mère si un compagnon n'est pas présent pour assurer le quotidien avec des enfants. Conjuguer vie professionnelle, vie familiale et vie privée, la vie professionnelle prenant beaucoup de place, peu de place pour le reste.*
- Classe n° 3
- *Difficultés particulières peut être pas, mais si l'on observe certaines réunions institutionnelles, les collègues femmes ont davantage à s'imposer que leurs collègues masculins.*
  - *Dans un couple de direction chef homme, adjointe femme, la tendance générale est de confondre l'adjointe et la secrétaire.*
  - *Bien qu'adjoint en tout début de carrière, sans expérience, beaucoup des enseignants du LP industriel m'écoutaient plus que ma collègue. Le regard des autres (hiérarchie, collègues, parents) biaisés a priori par les représentations sexistes habituelles sur les femmes et le pouvoir.*
- Classe n° 4
- *Pour les femmes, proviseure ou principale adjointe, le poids du "Chef" est à revoir, surtout après l'évaluation de l'adjoint par le chef.*
  - *L'accès à des postes à responsabilités plus importantes (lycées de cat.*
  - *L'accès au poste de chef et encore plus l'accès à des postes de catégorie 4 ou 4ex*
  - *Le positionnement par notre hiérarchie sur des postes de cheffes dans de grands établissements prestigieux. Moins de possibilité d'évolution sur de gros établissements que les hommes, à compétences égales voire supérieures.*
  - *Moins de possibilité d'évolution sur de gros établissements que les hommes, à compétences égales voire supérieures.*

Cette analyse complète donc et vérifie la première approche des mots employés (voir les nuages de mots) : ce sont bien les femmes qui sont conscientes du « plafond de verre », voire du « *ciel de plomb* » pour reprendre l'expression d'une répondante, qui entravent au moins en partie leur carrière.

Les hommes, qui bénéficient à l'inverse de cette moindre promotion des femmes, soit – et majoritairement (à 75%) - nient des difficultés spécifiques pour leurs consœurs, soit les rabattent sur l'attitude d'autres hommes, au quotidien. Ceux-là sont conscients du sexisme ambiant mais ne sont que peu ou pas conscients du système de reproduction institutionnelle de la prééminence masculine.

#### Analyse thématique de la difficulté d'être une femme PERDIR

Pour aller plus loin, nous avons réalisé une analyse thématique fréquentielle de l'ensemble du verbatim correspondant à la question des difficultés vécues par les femmes personnel de direction. Rappelons qu'il s'agit ici de ce que 1739 personnes, hommes ou femmes, ont tenus à apporter comme précisions sur ces difficultés vécues. Chaque segment des textes de leurs réponses a été codé, rapporté à un thème et un seul, et l'ensemble du verbatim a été utilisé.

Tableau 26 : Analyse thématique des difficultés vécues par les femmes personnel de direction

GENRE T	Nb. cit.	Fréq.
Autorité/légitimité déniée	382	25%
Blocage carrière	345	22%
Faire nos preuves	291	19%
Soin des enfants/famille	287	19%
Sexisme/mysoginie	197	13%
Parents respectent moins	179	12%
Masculinisme/patriarcat	158	10%
Difficultés personnels masculins	128	8%
Hierarchie sexiste	119	8%
Difficultés avec PERDIR	99	6%
Difficultés personnels (sans précision)	93	6%
Manspleining/maninterrupting	76	5%
Mobilité/mutation/promotion	98	6%
INterculturel difficile	74	5%
Sexualisation/agisme	70	5%
Naturalisation (fragile, acariâtre...)	67	4%
Autoritarisme/carrierisme	47	3%
epuisement	45	3%
Autodévalorisation/auto censure	44	3%
Difficultés personnels féminins	35	2%
Violence/agression	32	2%
Difficultés partenaires/territorial	31	2%
Difficile en LP	31	2%
Difficultés élèves	30	2%
Intersectionnalité	12	1%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>1545</b>	

Tableau 27 : Analyse thématique des difficultés des femmes personnel de direction selon le genre

GENRE T	Femme/homme	Une femme	un homme	TOTAL
Autorité/légitimité déniée	24% ( 285)	28% ( 94)	25% ( 379)	
Blocage carrière	26% ( 316)	9% ( 29)	22% ( 345)	
Faire nos preuves	20% ( 238)	15% ( 51)	19% ( 289)	
Soin des enfants/famille	20% ( 243)	13% ( 43)	19% ( 286)	
Sexisme/mysoginie	10% ( 117)	23% ( 78)	13% ( 195)	
Parents respectent moins	11% ( 137)	13% ( 42)	12% ( 179)	
Masculinisme/patriarcat	10% ( 116)	12% ( 41)	10% ( 157)	
Difficultés personnels masculins	9% ( 106)	7% ( 22)	8% ( 128)	
Hierarchie sexiste	9% ( 106)	4% ( 13)	8% ( 119)	
Difficultés avec PERDIR	7% ( 84)	4% ( 14)	6% ( 98)	
Difficultés personnels (sans précision)	5% ( 64)	8% ( 28)	6% ( 92)	
Manspleining/maninterrupting	6% ( 69)	2% ( 7)	5% ( 76)	
Mobilité/mutation/promotion	8% ( 93)	2% ( 5)	6% ( 98)	
INterculturel difficile	5% ( 58)	5% ( 16)	5% ( 74)	
Sexualisation/agisme	5% ( 66)	1% ( 4)	5% ( 70)	
Naturalisation (fragile, acariâtre...)	5% ( 56)	3% ( 11)	4% ( 67)	
Autoritarisme/carrierisme	3% ( 37)	3% ( 10)	3% ( 47)	
epuisement	3% ( 37)	2% ( 8)	3% ( 45)	
Autodévalorisation/auto censure	3% ( 41)	1% ( 3)	3% ( 44)	
Difficultés personnels féminins	2% ( 25)	3% ( 10)	2% ( 35)	
Violence/agression	2% ( 26)	2% ( 6)	2% ( 32)	
Difficultés partenaires/territorial	2% ( 26)	2% ( 5)	2% ( 31)	
Difficile en LP	2% ( 25)	2% ( 6)	2% ( 31)	
Difficultés élèves	2% ( 24)	2% ( 6)	2% ( 30)	
Intersectionnalité	1% ( 11)	0% ( 1)	1% ( 12)	
<b>TOTAL</b>	<b>100% (2406)</b>	<b>100% ( 553)</b>	<b>100% (2959)</b>	

La dépendance est très significative.  $\chi^2 = 149,6$ ,  $ddl = 24$ ,  $1-p = >99,9\%$ .

Nous analyserons plus en détail certains de ces thèmes dans la partie 4, mais la structuration même de ces thèmes et de leur fréquence nous permet d'ores et déjà de faire six grandes remarques préalables.

### **1 : Un déni de légitimité**

Le thème le plus souvent évoqué est donc le thème du déni de l'autorité et de la légitimité des femmes « cheffes ». Il est encore largement partagé d'ailleurs par des hommes conscients de ces limites. Le sexisme et la misogynie sont largement documentés dans le verbatim. Il peut être celui des personnels (y compris dans un sexisme internalisé par d'autres femmes), il est souvent celui de parents, en particulier des pères, dans des contextes culturels difficiles.

### **2 : Un blocage de la carrière**

Ce qui apparaît prégnant et revendiqué chez les femmes est le blocage de leur carrière plus fréquent, d'une part sur les postes de catégorie élevée, mais aussi sur les plus « prestigieux ». Proportionnellement près de 3 fois plus de femmes évoquent ce thème. Une remise en cause d'une hiérarchie jugée « sexiste », voire « masculiniste » est présente. Il en est question – surtout au niveau des DASEN avec une évolution certaine notée au niveau des Recteurs depuis la nomination plus fréquente de Rectrices. Il est clair, ce qui conforte les analyses précédentes tirées du lexique, que ce blocage de la carrière est plus perçu par les femmes que par les hommes : elles sont 3 fois plus nombreuses à évoquer ce thème, qui est d'ailleurs relié à bien des autres thèmes dont celui du sexisme et du patriarcat, et bien entendu à cette mise en question de la hiérarchie.

### **3 : Soin de la famille et mobilité**

Ce blocage est rapporté aux difficultés liées à la vie de famille, aux enfants, avec une autocensure implicitement imposée par les normes organisationnelles, voire une auto-dévalorisation des femmes qui retardent leur carrière et dont leur évolution professionnelle pâtit.

### **4 : Attitudes sexistes et masculinisme**

Il convient de ne pas oublier l'importance dans des cas qui ne sont pas rares, de difficultés avec les collègues hommes et femmes personnels de direction. La sexualisation des rapports existe, la méfiance vis-à-vis de femmes jeunes est encore très présente, avec le soupçon d'une

« promotion canapé » exprimée par certains collègues. Le mansplaining<sup>20</sup> et les attitudes paternalistes, le manque d'écoute dans les réunions, le maninterrupting, la dévalorisation de la cheffe – ou de l'adjointe – sont très renseignés (Cf partie 4). Être cantonnée à des tâches secondaires, être prise pour la secrétaire, ou pour l'adjointe quand on est cheffe sont des expériences relativement vécues.

Cette assignation à des tâches secondaires, ou cette identification à des « subalternes », la nature même des tâches attribuées suivant le genre est un « plancher gluant », ce concept de sticky floor étant assez semblable en ce sens à celui de « sale boulot » tel qu'il a pu être proposé par Hughes et repris dans divers travaux<sup>21</sup>, mais il est utilisé dans les études de genre pour montrer que même à haut niveau de responsabilité (par exemple dans un laboratoire scientifique), le genre féminin est plus utilisé pour les tâches subalternes, moins nobles et réservées « aux femmes »<sup>22</sup>. Certaines vont jusqu'à remettre en cause le « patriarcat » régnant dans les syndicats. Pour peu de répondants – mais cela peut correspondre à un tri social préalable qui est un autre obstacle – ce patriarcat et ce masculinisme vont de pair avec une intersectionnalité ségrégative, liée à la couleur de peau, à l'orientation sexuelle, à l'âgisme ou encore, de manière plus institutionnelle au mépris ressenti par des femmes issues de l'enseignement du premier degré.

## **5 : Faire ses preuves (cf. plus haut)**

Un thème est très présent chez les répondantes : la certitude de devoir en faire plus, pour faire ses preuves, sans pour autant que des compétences égales ou supérieures soient reconnues. L'épuisement professionnel, la charge mentale selon l'expression consacrée, sont importants, générant un sentiment d'injustice, même si quelques réponses font état d'une véritable mais encore trop lente amélioration (cf. plus haut).

---

<sup>20</sup> Le terme "mansplaining" est une combinaison des mots "man" (homme) et "explaining" (expliquer). Il est utilisé pour décrire une situation où un homme explique quelque chose à une femme de manière condescendante, en supposant qu'elle ne comprend pas ou en ignorant ses connaissances et son expertise sur le sujet. Cela se produit souvent dans des contextes où il y a une asymétrie de pouvoir ou une dynamique de genre préexistante.

<sup>21</sup> Pour exemple Payet pour les CPE, Roaux pour la direction d'école

<sup>22</sup> Booth, A. L., Francesconi, M., & Frank, J. (2003). A sticky floors model of promotion, pay, and gender. *European Economic Review*, 47(2), 295-322.

Iverson, S. V. (2011). Glass ceilings and sticky floors: Women and advancement in higher education. *Women as leaders in education: Succeeding despite inequity, discrimination, and other challenges*, 1, 79-105.

Christofides, L. N., Polycarpou, A., & Vrachimis, K. (2013). Gender wage gaps, 'sticky floors' and 'glass ceilings' in Europe. *Labour Economics*, 21, 86-102.

## 6 : Et les élèves dans tout ça ?

Il est tout autant intéressant de noter la faiblesse de certains items. Ainsi, si les difficultés liées à la hiérarchie, au personnel masculin, et dans une moindre mesure, féminin, sont bien documentées on note, chez les hommes comme chez les femmes, le peu d'allusions faites à des difficultés avec les élèves eux-mêmes (2% des répondants). Encore ces difficultés sont-elles associées le plus souvent aux difficultés avec les parents d'élèves, et en particulier dans un milieu interculturel.

A ce propos si c'est plutôt en REP et pour des raisons religieuses que cela est évoqué, notant certaines difficultés culturelles à reconnaître l'autorité féminine, cela est aussi évoqué en milieu rural, où la « tradition » a les mêmes difficultés avec cette image de la femme cheffe. Mais il n'empêche que comme dans d'autres recherches, ce sont les difficultés et conflits entre adultes, entre professionnels comme avec les parents, qui sont les plus évoqués.

Nous repérons donc une contradiction intéressante : dans la question fermée sur les « qualités » d'un/une bon/bonne chef/cheffe d'établissement une des moins importantes était « l'autorité » et inversement les *soft skills*, placés largement en avant et plus souvent associés aux femmes dans leur assignation au CARE. Autrement dit nous sommes devant un paradoxe : les femmes correspondraient bien à la fonction, d'après cette stéréotypie du CARE. Et pourtant.... Un procès en illégitimité leur est fait par manque « d'autorité ». C'est bien sûr toute la conception « jurassique » de l'autorité dite naturelle qui est en jeu et qui confond pouvoir et puissance, dans un virilisme qui n'est même pas remis en question.

Après ces remarques générales, permises par cette analyse thématique, entrons maintenant dans ce que cela implique dans les situations de travail au quotidien pour les femmes.



#### 4 : Du sexisme ordinaire à une reproduction patriarcale systémique

Comme démontré précédemment, l'organisation du travail n'est pas neutre dans la création et le maintien des inégalités de genre<sup>23</sup>, même si celles-ci sont de moins en moins tolérées dans notre société grâce aux programmes et politiques publiques. L'intégration des femmes dans le corps des personnels de direction a entraîné une reconfiguration du paysage professionnel des personnels de direction avec une séparation des rôles et des compétences selon le sexe d'assignation, sans toutefois modifier ce fonctionnement organisationnel intrinsèquement inégalitaire, où la marque hiérarchique demeure associée au masculin.

Il était évoqué par les personnels de direction, homme et femmes, un sexisme rémanent au sein de l'organisation. Ce sexisme ordinaire qui opère dans l'organisation, repose avant tout sur des agissements et des mots qui sont souvent difficilement perceptibles car subtils voire bienveillants et rarement ouvertement hostiles (blagues et commentaires sexistes, des stéréotypes négatifs, des marques d'irrespect, des pratiques d'exclusion... ). S'ajoute à cela comme mentionné en introduction de ce rapport, le mythe de « l'égalité déjà acquise » du fait de la féminisation du corps, qui entrave et minore la reconnaissance de ce sexisme persistant dans le contexte professionnel, qui est présenté comme une responsabilité individuelle ( le plus souvent des femmes qui n'auraient pas la même ambition que les hommes), sans le mettre en lien avec les mécanismes de production de cette organisation genrée, ni d'ailleurs le travail lui-même.

*« Du sexisme oui, mais la situation semble toutefois s'améliorer » (H, 57 ans, proviseur en LGT) ; « Je l'ai plus ressenti en début de carrière que maintenant ; il y a eu des progrès. Mes supérieurs actuels semblent ne faire aucune différence entre les hommes et les femmes ; la DAASEN partie récemment, au contraire, encourageait les femmes à avoir la même ambition que les hommes et m'a personnellement poussée à prendre des responsabilités autres que celles que j'ai déjà. Mais le machisme n'a pas disparu pour autant ; j'ai eu, en début d'année, avant que je ne parte ailleurs pour un intérim, un adjoint très jeune et très machiste ! » (F, proviseure, 53 ans).*

Rappelons que le sexisme ne touche pas que les femmes. C'est une péjoration du féminin qui peut aussi toucher des hommes considérés comme hors des normes virilistes, qu'ils soient ou

---

<sup>23</sup> Voir pour exemple les travaux de Acker J. (1990), " Hierarchies, Jobs, Bodies : a Theory of Gendered Organizations", *Gender and Society*, vol. 4, n° 2, pp. 139-158.

non homosexuels. Le sexisme est donc bien une violence de genre. L'utilisation du terme « genre » permet ainsi de comprendre ces violences de manière plus globale en tant qu'oppression du genre et pas seulement oppression des femmes. Comme le racisme, le sexisme renvoie au fait d'inscrire dans des rapports hiérarchiques de domination, une différence perçue : ici entre le masculin et le féminin. Des violences à mettre en lien avec le fonctionnement organisationnel genré qui, en minorant le féminin, oriente les acteurs vers des comportements en adéquation avec le contexte dans lequel ils évoluent et donc vers cette dynamique, comme en témoignent d'ailleurs certains tableaux quantitatifs.

L'état qualitatif des relations dans un établissement scolaire étant une donnée quotidienne essentielle dans l'expérience de travail des cheffes d'établissement qui n'est pas sans influence sur l'évolution de carrière, il mérite dès lors que l'on s'y intéresse en prenant « des lunettes de genre sur le nez pour le voir plus clairement » la réalité telle qu'elle est. Les stéréotypes ont la vie dure, et en premier lieu celui sur la masculinité de l'autorité, ce qui sera notre premier développement, évidemment fortement lié au développement suivant, qui emprisonne (parfois volontairement) les femmes dans la fonction maternelle. Mais on verra combien sortir du stéréotype a un coût personnel fort, suite à l'injonction répétée *ad nauseam* de « devoir faire ses preuves ». Cela nous conduira finalement à nous interroger sur la manière dont l'institution elle-même non seulement ne parvient pas à compenser les inégalités femmes-hommes, mais encore les nourrit voire les fabrique.

### Un procès en légitimité

Le premier thème évoqué par les femmes, comme par les hommes, en ce qui concerne les difficultés qu'elles peuvent vivre en situation de travail est celui du manque de légitimité dans l'action. L'environnement complexe et contingent, toujours singulier, dans lequel est situé l'établissement constitue un facteur d'influence important sur les difficultés dans le travail des femmes personnel de direction. Ainsi, il est fréquent de noter que certains comportements sexistes de parents d'élèves issus de milieux culturels particuliers sont souvent corrélés par les répondants au fait religieux, mais aussi à la mentalité rurale.

*« Culturellement, les rapports d'autorité hiérarchique sont plus difficiles entre femme cheffe et personnel enseignant ou de service, notamment en milieu rural (sexisme encore bien installé), de manière directe ou de façon plus informelle et insidieuse » (H, Principale, 63 ans). « Pour*

la première fois en zone rurale dans le Petit collège dans lequel j'ai été affectée, j'ai été remise en cause dans mes missions. Ce qui pose problème : le fait d'être une femme ET le fait d'être d'une grande ville (perçue comme « la citadine » dès mon arrivée » (F, principale-adjointe, 49 ans) ; « Cela dépend du contexte: dans un contexte rural, isolé avec peu d'ouverture sur l'extérieur: Mon ressenti est le suivant: D'une part, Les professeurs ont du mal à accepter les personnels de direction venant du premier degré: Il faut savoir faire ses preuves avant d'être acceptée. D'autre part, les personnels territoriaux masculins en particulier les chefs de service ont du mal à reconnaître l'autorité d'une femme. » (F, proviseure 60 ans) ; « Une vision archaïque de la femme perdure dans la mentalité de certains parents de certains milieux (incompatibilité avec l'autorité, avec le fait d'assumer un poste de responsabilité ... » (F, 45 ans, principale). « Dans certains établissements où cohabitent des communautés dont les convictions religieuses ont un impact ». (F, 58 ans, Principale collège).

Le sexisme peut-il se réduire à ces comportements des violences exogènes laissant penser que le problème est externe à l'organisation ? Le pas peut être vite franchi... Cependant et plus fréquemment ces remarques sexistes sont des violences endogènes, comme les tableaux suivants en apportent la preuve.

Tableau 33 : Avez-vous été la cible de remarques ou rumeurs sexistes dans l'exercice de vos fonctions ?

Remarques genres Femme/homme	Jamais	Rarement	Occasionnellement	souvent	TOTAL
Une femme	54% (1362)	20% ( 509)	22% ( 563)	3% ( 85)	100% (2519)
un homme	91% (1644)	5% ( 92)	3% ( 63)	0% ( 5)	100% (1804)
<b>TOTAL</b>	<b>70% (3006)</b>	<b>14% ( 601)</b>	<b>14% ( 626)</b>	<b>2% ( 90)</b>	<b>100% (4323)</b>

La dépendance est très significative.  $\chi^2 = 686,8$ ,  $ddl = 3$ ,  $1-p = >99,9\%$ .

Tableau 34: Si oui quels en étaient les auteurs?

Auteurs Femme/homme	PA de remarques/NR	élèves	personnels	In ou des parents: d'élèves	extérieurs	TOTAL
Une femme	82% (1431)	4% ( 122)	28% ( 951)	17% ( 566)	10% ( 354)	100% (3424)
un homme	87% (1657)	2% ( 30)	8% ( 145)	2% ( 39)	1% ( 27)	100% (1898)
<b>TOTAL</b>	<b>58% (3088)</b>	<b>3% ( 152)</b>	<b>21% (1096)</b>	<b>11% ( 605)</b>	<b>7% ( 381)</b>	<b>100% (5322)</b>

La dépendance est très significative.  $\chi^2 = 1053,7$ ,  $ddl = 4$ ,  $1-p = >99,9\%$ .

Un peu moins de la moitié des femmes déclarent donc avoir été victimes de remarques sexistes, et 9% des hommes. Il faut remarquer que les élèves sont très rarement cités comme auteurs, contrairement aux membres du personnels puis aux parents d'élèves (parmi les extérieurs on notera que 6% des femmes déclarent avoir subi ce type de remarques de la part de la hiérarchie hors établissement). L'endogénéité du sexisme est donc dominant comme nous le verrons mais revenons dans un premier sur les parents.

## Autorité et parents d'élèves

Lorsque le sexisme est parfois rapporté aux parents d'élèves (12% des occurrences) il se manifeste par un déni d'autorité de la femme personnel de direction et en particulier pour des causes religieuses ou culturelles (5% des occurrences). En ce qui concernent les parents, ce sont essentiellement les pères – mais pas uniquement – qui sont les auteurs de cette mise en cause.

*« Certains pères vous écoutent en rigolant ou peuvent se montrer agressifs ». (Femme, 63 ans, Principale). « Lors de ma période d'exercice en REP+, le refus de certains pères de dialoguer avec moi car j'étais une femme ». (F, 59 ans, principale). « Des pères d'élèves peuvent refuser de s'entretenir avec vous car vous êtes une femme et demander à voir votre collègue homme ». (F, 45 ans, principale adjointe). « L'autorité d'une femme est plus aisément remise en question. Le jour de l'accueil des parents de seconde, un papa a signalé à la cantonade dans l'amphithéâtre qu'il trouvait bizarre qu'il n'y ait que des femmes à la tribune... ». (F, 43 ans, proviseure adj)*

On ne saurait donc négliger les difficultés liées à la relation avec les parents d'élèves. Cependant, on se méfiera de l'automatisme qui diabolise cette relation en accusant de tous les maux, les familles. D'une part, on n'exagérera pas quantitativement ces mauvaises relations, d'autre part, on ne négligera pas d'autres auteurs de ces difficultés, au niveau du personnel comme de la hiérarchie et des partenaires extérieurs. En effet, plus qu'une difficulté globale avec « les » familles ou « les » pères la précision est bien donnée qu'il s'agit de « certaines » familles ou de « certains » pères, dans « certaines » situations.

Tableau 28 : Réponses à « vous sentez-vous respecté(e) par les parents d'élèves ?

les parents d'élèves	Nb. cit.	Fréq.
Mauvaises	9	0%
Plutôt mauvaises	139	3%
Plutôt bonnes	2607	60%
Bonnes	1596	37%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>4366</b>	

Moyenne = 3,3 Ecart-type = 0,5

Les réponses des femmes sont identiques à celles des hommes sur cette question. De même on se gardera d'attribuer à un seul « milieu » et en particulier à la seule religion musulmane les difficultés vécues. En effet, les coutumes et les normes sociales qui régissent le fonctionnement des sociétés rurales agissent également comme une contrainte supplémentaire sur l'activité des

femmes personnelles de direction. De même certains milieux favorisés particulièrement attentifs aux résultats de l'établissement, ne sont pas non plus exempts de ce « *machisme* ». C'est tout autant une globalité sociétale – la représentation sociale du travail de la femme dans les organisations - qui est en jeu et réciproquement. Comme le précise cette principale de 56 ans: «*Le poids de la tradition française et ses représentations, y compris dans les comportements des femmes.*» ou cette autre principale de 53 ans pour qui le «*regard sociétal reste ancestral*». Ce qu'admet cet homme personnel de direction de 44 ans, en collègue qui parle d'un « *sexisme sociétal* ».

Cette réciprocité entre les inégalités de genre sociétales et les inégalités de genre dans les organisations est un processus dans lequel les normes, les attitudes et les pratiques au sein des organisations contribuent à perpétuer les inégalités de genre existantes dans la société, tandis que les inégalités de genre sociétales influencent les dynamiques et les structures organisationnelles, créant ainsi un cycle de reproduction des inégalités de genre<sup>24</sup>. Les auteurs de ces difficultés relationnelles vécues du fait d'être une femme personnelle de direction sont dès lors multiples. Insistons encore sur ce fait majeur : Il ne s'agit pas que des parents. La violence sexiste n'est pas massivement exogène. Il peut s'agir des élèves, de membres du personnel, de la hiérarchie et de partenaires multiples (élus, chefs d'entreprise, prestataires).

### **Autorité et élèves**

Au niveau des élèves, peu de personnes notent de difficultés. Le mot « *élève* » lui-même n'est d'ailleurs employé que 82 fois (sur un verbatim de près de 40000 mots c'est très peu ! ) et le plus souvent en fait dans la locution «*parents d'élèves*» (37 fois) et «*pères d'élèves* » (10 fois). C'est une relation de cause à effet entre l'attitude des familles et celle des élèves qui est alors mise en avant, en particulier au niveau de certains garçons et pour des raisons culturelles :

« *Dans mon collège actuel, situé en REP et dans lequel les élèves sont majoritairement d'origine africaine (Maghreb mais surtout Afrique noire), je sens que les garçons et les familles ont parfois du mal à accepter mes remarques, parce que je suis une femme.* » (F, 61 ans, principale collègue REP).

---

<sup>24</sup> Angeloff T. et Laufer J., « Genre et organisations », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n° 17, 2007, p. 24 ; Dorion, L. (2021). *L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle sera féministe: Manuel d'action*. Dunod.

Pour autant rappelons que les difficultés avec les élèves sont un thème très minoritaire. Ceci n'est pas le cas quant aux difficultés relationnelles vécues avec les autres professionnels.

### **Autorité et professionnels dans et hors des établissements**

En effet, si l'on regroupe les différentes catégories de personnes (hors élèves et parents) avec lesquels les personnels de direction identifient des difficultés particulières, on note que 33% des difficultés évoquées concernent ce regroupement catégoriel : Personnels, Personnels masculins, Personnels féminins, personnels de direction, Hiérarchie et partenaires. C'est 16 fois plus qu'avec les élèves et près de 3 fois plus qu'avec les parents.

Ces difficultés sont d'abord un « sexisme ordinaire », qui si elles ne sont pas particulières à l'éducation nationale, deviennent systémiques dès qu'il s'agit d'un rapport institutionnel au pouvoir. Ce sexisme ordinaire est d'abord une naturalisation du pouvoir (les hommes qui sont doués d'autorité naturelle et les femmes qui ne le seraient pas, cf plus haut) que quelques-uns assument d'ailleurs ouvertement. Ainsi ce proviseur-adjoint en LP (52 ans) affirmant que les femmes souffriraient d'« *instabilité d'humeur liée aux hormones et d'un manque d'objectivité dans ce rôle empêchant l'instauration d'un climat scolaire apaisé* » ou ce principal de 46 ans qui leur reproche une « *gestion parfois trop émotionnelle s'attachant à des détails de forme secondaires.* » Une manière subtile de disqualifier la valeur du travail des cheffes d'établissement.

Les deux témoignages suivants confirment également cette réalité :

*« J'ai souvent entendu « alors elle, elle en a ! », j'ignorais que tout se passait à ce niveau. » (F, 51 ans, proviseure) ; « Sexiste rarement en façade mais distillé sous forme d'humour mal placé, de propos insidieux. Les femmes doivent prouver leurs compétences que l'on estime naturelles chez un homme. Quand mon adjointe est arrivée certains m'ont dit « ah elle est bonne celle-là t'as de la chance enfin pas forcément dans le boulot, un mec aurait été mieux pour le taf » j'ai trouvé ça complètement déplacé et absolument pas drôle. ». (H, proviseur de LP, 55 ans)*

Les mots ont ce « pouvoir de blesser » pour reprendre Edith Butler, de telle sorte qu'ils initient des expériences souvent violentes, y compris lorsque ces mêmes insultes sont banalisées et relayées dans la société. Les minimiser sous la forme de la blague « gauloise » ou de l'humour plus ou moins lourd, c'est ne pas tenir compte de la souffrance induite, y compris lorsqu'il faut faire profil bas, faire comme si ce n'était pas grave (la soumission à l'agression est un facteur de

stress majeur). Bien que l'humour puisse être une forme d'expression créative et divertissante, le ressort principal en situation de travail reste « la disqualification des femmes » en les réduisant à à leur corps et de celui-ci à un objet sexuel<sup>25</sup> occultant ainsi les compétences au travail. L'humour permet de normaliser et légitimer les inégalités de genre en les rendant acceptables ou même amusantes. Réagir, c'est prendre le risque d'être perçues comme "trop sensibles", « coincée » ou « *manquant d'humour* », voire d'être ostracisées par son environnement de travail en étant exclue des conversations informelles ou des cercles sociaux.

*« Je sais plus qui disait ça, on dit on peut rire de tout mais pas avec n'importe qui mais c'est vrai... C'est de l'humour, il faut savoir se détendre et ne pas s'offusquer de tout et de rien, il y a des choses bien plus graves dans la vie alors moi je pense que oui l'humour ça détend l'atmosphère, il faut arrêter quand même mais il y en a qui sont coincées (...) Pas grave, on fait nos blagues entre nous. » (H, 49 ans, proviseur)*

Les rapports entre chef et adjoint sont généralement bons (à 69%), que ce binôme soit un homme/homme, homme/femme ou Femme/femme. C'est d'ailleurs la qualité de ce rapport au sein du binôme qui est souvent citée comme une condition *sine qua non* au bon fonctionnement de l'établissement. Il ne s'agit pas ici de « faire un procès aux hommes ou aux femmes » mais bien de montrer que le fonctionnement même de l'institution peut induire un comportement et des représentations dont il est important de prendre conscience. En effet, cette forme de travail chef(fe)/adjoint(e) n'est pas toujours simple car ce binôme s'inscrit dans une logique de coopération<sup>26</sup> qui contribue à renforcer les violences sexistes car très difficiles dénoncer pour les femmes (surtout lorsque l'on n'est pas encore stagiaire ).

*« Les femmes doivent sans cesse être irréprochables et doivent faire leurs preuves en permanence. En cas de conflit avec son binôme, le fait d'être une femme est un défaut indéniable même si elle n'est pas en tort et encore plus quand elle est adjointe. Au quotidien, elles font preuve de dévalorisation constantes de leurs compétences et de leur perception des situations. » (F, principale adj, 39 ans); « J'ai vécu le sexisme de la part de mon premier proviseur homme qui me traitait de quiche et de connasse (ainsi que les secrétaires mais qui elles n'osaient rien dire). Il*

---

<sup>25</sup> Rapport INSEE (2017), « Femmes et Hommes, l'égalité en question ».

<sup>26</sup> La logique de coopération est un concept qui combine les termes "coopération" et "compétition". Il fait référence à une situation dans laquelle des acteurs ou des organisations collaborent sur certains aspects tout en étant en concurrence sur d'autres aspects.

*estimait que ces mots étaient drôles ! Pourtant il ne traitait pas le second adjoint "homme" du lycée de connard car là c'est une insulte ! J'ai à nouveau vécu le harcèlement de la part d'une autre proviseure et là c'était un problème de rivalité ! Elle a été déclassée mais moi je suis "punie" et je n'obtiendrais sans doute jamais de poste de chef au nom du "pas de vagues" et "vous avez attaqué votre hiérarchie". (F, principale adj, 52 ans)*

Si la très grande majorité des hommes et des femmes déclarent qu'il est indifférent de travailler avec une femme ou un homme, il n'empêche qu'une partie des femmes préfère travailler avec un homme. Les questions de rivalité « féminine » ont été évoquées plus haut dans l'analyse thématique des difficultés vécues par les femmes personnels de direction.

Tableau 37 : Pensez-vous plus facile pour vous de travailler avec un homme ou une femme ?

Travail homme ou femme	C'est plus facile avec un homme	C'est plus facile avec une femme	C'est la même chose	TOTAL
Femme/homme				
Une femme	15% ( 384)	3% ( 84)	81% (2023)	100% (2491)
un homme	7% ( 124)	5% ( 98)	88% (1569)	100% (1791)
<b>TOTAL</b>	<b>12% ( 508)</b>	<b>4% ( 182)</b>	<b>84% (3592)</b>	<b>100% (4282)</b>

*La dépendance est très significative.  $\chi^2 = 79,2$ ,  $ddl = 2$ ,  $1-p = >99,9\%$ .*

Il peut également y avoir une certaine reproduction de ce sexisme ordinaire entre femmes - du fait des normes organisationnelles de masculinité -, considérant le conflit ou le désaccord avec un homme plus facile à gérer tandis qu'il est renvoyé au stéréotype des « *femmes qui se crêpent le chignon* », « *commères* » ou « *gnan-gnan* », sans fondement rationnel, typique des animosités qui existent supposément entre les femmes ce dont une des répondantes a pris conscience lors de l'entretien :

*« C'est plus facile de travailler avec un homme, les femmes sont assez gnan-gnan, beaucoup dans le commérage (...) en réfléchissant à ce que je viens de vous dire je m'aperçois qu'on se tire nous-mêmes une balle dans le pied. » (F, proviseure, 52 ans)*

Même lorsque cette relation est bonne, le simple fait d'être une femme déséquilibre les représentations vis-à-vis des autres fonctions, des parents et autres interlocuteurs, ce qui entraîne des situations de travail humiliantes.

*« A priori une femme n'a pas d'autorité, il faut donc toujours se mettre dans une position d'autorité, montrer que nous sommes la cheffe là où l'autorité d'un homme est plus respectée. Il*



*n'a pas besoin de le rappeler sans cesse. Ex pour des interlocuteurs extérieurs à l'établissement ils peuvent facilement me confondre avec une secrétaire ou une enseignante y compris dans mon bureau. Cela n'arrive jamais avec le chef d'établissement. Et je ne pense pas manquer d'autorité naturelle ».* (F.principale adjointe, 56 ans).

En fait ce sont dans des situations qui remettent en cause les stéréotypes les plus ancrés, que la négation de la compétence féminine est la plus forte. Cela est vrai en LP et particulièrement dans les secteurs fortement genrés.

*« De par mon expérience, cela dépend du type et de la spécificité de l'établissement: Provisure adjointe dans un LP avec un gros pôle industriel est un poste plus complexe que lorsque j'étais principale adjointe dans un collège même en REP, les professeurs d'enseignement professionnel, les entreprises partenaires voient plus ma fonction comme celle d'une super secrétaire que celle d'un pilote, d'un décideur... ». (F, Provisure-adj, 55 ans); «La reconnaissance de l'exercice de la mission de cheffe est difficile à reconnaître par les hommes âgés qui occupent depuis longtemps des postes de personnel de direction, cela tend à disparaître. La même difficulté se retrouve dans les relations avec les cuisiniers en chef des cantines scolaires ».* ( F, Principale, 54 ans)

Ces remarques dépendent bien sûr d'une représentation sociale profondément ancrée et qui dénie aux femmes des compétences dans le travail manuel quand il exige un niveau de compétences relativement élevé, voire même dans le simple « bricolage » assigné aux hommes<sup>27</sup>. Il est vrai également que la « force » de travail peut être considérée comme un avantage masculin dans les classes populaires comme l'a bien montré par exemple un auteur comme Daniel Thin<sup>28</sup>, avantage internalisé dans les représentations de bien des professeurs d'atelier ou de chefs de travaux en Lycée professionnel, comme chez les artisans auxquels peut être confrontée la cheffe d'établissement. Cela prend sens dans une relation de pouvoir et de déni de la légitimité du rôle des cheffes. L'extrait suivant montre à ce propos une ambiguïté intéressante à analyser :

*« Je ne m'étais jamais sentie "femme" avant de devenir personnel de direction : aucune remarque sur mon physique ("c'est bien que tu m'accompagnes, on me verra") ni sur mes tenues.*

---

<sup>27</sup> Tougas, F., M. Beaton, A., & Laplante, J. (2005). Le sexisme, un barrage à deux voies : la résistance à l'intégration des femmes dans un secteur traditionnellement masculin. *Les Cahiers internationaux de psychologie sociale*, (3), 23-32.

<sup>28</sup> Thin, D. (2021). *Quartiers populaires: l'école et les familles*. Presses universitaires de Lyon.

*Il n'y a pas de modèle d'enseignant et la salle des professeurs en témoigne. Dans l'inconscient de beaucoup, il y a un archétype du chef : homme, 50 ans, froid, en cravate. On l'écoute et on le respecte a priori. Une jeune femme est regardée. On l'écoute et la respecte ensuite, si elle fait ses preuves. Je le ressens ainsi.» (F, Principale-adjointe, 36 ans)*

Première évidence dans cet extrait : la mise à jour du stéréotype du chef, dans son aspect masculin et vestimentaire. Nous retrouvons d'ailleurs ce stéréotype dans cet autre extrait:

*« Un homme en cravate est davantage respecté. Les enseignants ont un comportement collectif qui en PNL serait qualifié "d'enfants rebelles" face à un perdur "parent normatif".» (F, Principale, 57 ans)*

On remarque surtout que la mise en cause sexiste s'exprime non pas vis-à-vis de la femme enseignante – ou de la femme en soi – mais vis-à-vis de la femme en situation de pouvoir. Ici se joue la double relation paradoxale au « pouvoir » des chefs. La volonté enseignante est de garder un maximum d'autonomie dans sa zone de responsabilité – la classe -et une réticence marquée à refuser le travail en équipe et toute intrusion hiérarchique qui pourrait remettre en question la « liberté pédagogique ». Cela peut donc bien s'appliquer aux chefs hommes comme aux cheffes femmes. Mais là où cela se complexifie, c'est que les enseignants – comme les enseignantes – souhaitent en même temps un « chef fort » (un homme de préférence, en corrélation avec des stéréotypes de genre persistants) pour régler les conflits qui surgiraient avec des élèves difficiles ou avec des parents d'élèves, c'est-à-dire pour faire le travail de discipline courante ou exceptionnelle, qu'ils reportent sur la vie scolaire mais aussi sur les personnels de direction. C'est le « sale boulot » qui a été étudié à plusieurs reprises dans les établissements scolaires. La femme cheffe est donc crainte à la fois comme une possible « petite cheffe » et comme une cheffe trop faible. Selon les situations, cela se traduit par des remarques et des commentaires dégradants portés sur le physique des femmes, destinés à « objectifier » ces dernières en les réduisant à leur apparence physique plutôt qu'à leurs compétences professionnelles ou à leur valeur au travail.

*« La stature (il m'a été reproché d'être trop petite, "au moins un homme dans les rangs on l'aperçoit ") l'âge "avec l'âge une femme se ramollit. Je relate ici ce qui m'a été dit, cela reste un frein dans l'exercice du métier » (F, Principale-adjointe, 55 ans) ; « On doit faire deux fois plus ses preuves et même en faisant ses preuves on est perçues comme des êtres faibles et/ou fragiles » (F, Proviseure, 55 ans) ; « On m'a clairement dit une femme ne peut pas s'en sortir en LP surtout face*

à un public de garçons. Une femme sera moins résistante face à la quantité de travail.» (F, Provisoire-adjointe en LP industriel, 55 ans)

C'est tout aussi vrai dans le rapport avec les techniciens et avec certaines entreprises—par exemple quand il s'agit du chauffage, *casus belli* fréquent ou par exemple de la maintenance du système de sécurité incendie.

« Si on est dans une situation relative à un contexte où les hommes sont traditionnellement plus représentés (travaux de l'établissement, secteur indus, sciences...), il faut parfois vraiment insister pour que l'interlocuteur se départisse de son réflexe de penser que vous n'êtes pas la bonne interlocutrice. Il m'est arrivé de devoir clairement indiquer à deux reprises au représentant d'une entreprise que j'étais la cheffe d'établissement et qu'il était inutile de s'adresser à l'homme qui était à côté de moi (le CPE en l'occurrence) qui se trouvait là pour un sujet qui n'avait rien à voir avec l'objet de la visite de l'entreprise (maintenance du SSI en l'occurrence)»(F, provisoire de LGT, 55 ans.); «Plusieurs exemples d'attitudes liées à mon genre: arrivant avec un adjoint homme alors que j'étais cheffe, les gens s'approchent de l'homme et lui serrent la main en le saluant comme proviseur et moi comme adjointe... ou des propos de professeurs "on dirait ma femme!"»(F, 54 ans, provisoire en LPO); «Il faut convaincre a priori ;dans un couple de direction chef homme, adjointe femme, la tendance générale est de confondre l'adjointe et la secrétaire». (F, 49 ans, principale-adjointe).

Cette naturalisation de la suprématie masculine est également décrite dans une perspective intersectionnelle<sup>29</sup>. Des discriminations qui, en se combinant au sexisme, les expose davantage que les hommes tout au long de leur carrière à davantage de difficultés. Ainsi, si la question de l'ethnicisation est également citée par des hommes personnels de direction, les femmes sont affectées de manière spécifique en étant à la fois femme et membre d'une minorité ethnique ou supposée telle. Une manière de délégitimer « l'autre » en lui refusant d'être un « nous », de faire partie de l'ensemble de référence<sup>30</sup>, c'est-à-dire « un homme blanc ». Ceci est particulièrement ressentie par des répondantes venues des DOM pourtant pourvue de la nationalité française. A qui l'on dénie en tant que femme et que noire, l'appartenance au collectif des chefs.

---

<sup>29</sup> L'intersectionnalité (notion provenant des états -Unis avec le « *Black Feminism* ») permet de penser les systèmes de domination dans leur ensemble en soulignant les interdépendances dans des logiques de croisement et non de cumulation.

<sup>30</sup> Poutignat, P., & Streiff-Fenart, J. (1995). *Théories de l'ethnicité*. Presses universitaires de France.

« Les femmes doivent plus souvent faire leurs preuves. Si vous travaillez avec un adjoint homme, il est tout de suite supposé que c'est lui le chef. Il en va de même pour la couleur de peau. Une femme noire est plus souvent considérée comme une adjointe, si elle travaille avec une femme blanche ; peu importe si son niveau de compétences est largement supérieur » (F, principale, 44 ans) ; « Asseoir sa légitimité et son autorité prend plus de temps que pour un homme. Difficultés accrues lorsque l'on est une femme jeune, d'origine immigrée et cela dans certains types d'établissements en fonction de la composition et de la sociologie de la salle des professeurs par exemple en LP ». (F, proviseure adj, 41 ans) ; « Être mère célibataire de couleur exerçant cette profession est un défi à relever tous les jours. Ne pas se plaindre des atteintes à l'intégrité professionnelle est une question de dignité » (F, Principale-adjointe, 51 ans). « J'attire aussi l'attention sur les remarques de plus en plus récurrentes entre personnels de direction à caractère raciste dont j'ai été victime. Les antillais et personnes originaires des dom-tom font l'objet de remarques racistes ordinaires qui ne choquent plus personne sauf les victimes. » (F, Proviseure adj, 37 ans)

Être une femme cheffe d'établissement en situation de handicap présente également des défis supplémentaires en raison des idées préconçues et des stéréotypes<sup>31</sup> liés à l'aptitude professionnelle notamment quand la perception du stigmata<sup>32</sup> dans la relation à l'autre est visible. Cette réalité rend la tâche encore plus difficile pour les femmes dans cette position du fait de l'intersection entre capacitisme et sexisme.

« Manque de confiance en notre capacité à manager, à tenir un cadre, à représenter une institution, d'autant plus quand on a une RQTH. » (F ; proviseure-adj, 53 ans) ; « Je ne tenais pas à le dire, ça ne se voit pas. » (F, principale adj, 43 ans)

L'idée selon laquelle les femmes en situation de handicap seraient moins productives au travail, moins performantes en raison de leur fatigue ou de leur fragilité, - à contrario des hommes travailleur masculin, héritier notamment de la figure du mutilé de guerre, du « héros » -, les amène à cacher leur handicap au détriment de leur propre santé pour garder une image sociale telle qu'attendue.

---

<sup>31</sup>Masson, D. (2015). « Enjeux et défis d'une politique féministe intersectionnelle - L'expérience d'Action des femmes handicapées (Montréal) ». *L'Homme la Societe* n° 198(4): 171-94. APF France handicap. 2019. *Plaidoyer APF France handicap : Femmes en situation de handicap, Stop aux stéréotypes, aux inégalités et aux violences*. Paris: APF France Handicap.

<sup>32</sup> Goffman, E. (1975). *Stigmata, les usages sociaux du handicap*. [Paris]: Ed. de Minuit.

La situation des femmes au travail peut être affectée par d'autres types d'oppressions comme l'orientation sexuelle. Les femmes qui appartiennent à la communauté LGBTQ+ peuvent être confrontées à des défis et des discriminations supplémentaires en raison de leur identité de genre et de leur orientation sexuelle. Des remarques assimilables à un rappel à l'ordre du genre – ce qui est une « police du genre » - qui peuvent aussi concerner les hommes, en particulier ceux qui n'incarnent pas les normes de masculinité traditionnelle. Cela prendra souvent la forme de remarques homophobes si son comportement est perçu comme « efféminé ».

Pour les femmes cette « police du genre » intervient lorsqu'elle ne se comporte pas « comme une vraie femme », c'est-à-dire de la façon dont la société définit la féminité, elle pourra faire l'objet de remarques visant à le lui faire remarquer, à la ridiculiser, à la dénigrer. Cela est particulièrement marqué lorsqu'une femme travaille dans des sphères masculinisées. C'est ainsi qu'une femme qui exprime haut et fort son opinion pourra être considérée comme agressive ou encore professorale. L'autorité, lorsqu'elle est exercée par des femmes, sera alors très souvent moquée par le recours à diverses comparaisons, comme celle identifiant les femmes à des « maîtresses d'école ».

*« Etre acceptée comme cheffe par les hommes de l'équipe de direction (adjoint et gestionnaire) s'est révélé impossible dans les 2 derniers établissements où j'ai travaillé, cette acceptation a été encore plus compliquée du fait de mon orientation sexuelle » (F, principale, 50 ans).*

Comme nous l'avons déjà relevé plus haut une des catégories de femmes personnel de direction les plus remises en question est celle des femmes jeunes.

*« Les équipes vieillissantes d'hommes CPE, Profs, agents acceptent mal d'être sous l'autorité d'une "jeune femme" qu'ils imaginent à la recherche de pouvoir et considère incapable de savoir ce qui est juste et bien en ce qui les concerne. Selon eux, je n'aurais ni les connaissances, ni l'expérience, ni les capacités à penser correctement des situations qu'ils gèrent très bien et sans problème à leur manière depuis bien avant que je sache ce que ça existe... Et puis les femmes qui veulent agir comme des hommes... » (F, Provisoire-adjointe, 44 ans) ; « Certains personnels (hommes ou femmes) semblent avoir des difficultés à considérer une femme plus jeune qu'eux comme leur supérieure hiérarchique. Si on est trop gentille, il en profite ; si on se montre plus*

*assertive, on devient autoritariste. Je ne l'ai jamais observé pour mes homologues hommes ». (F, Provisoire-adjointe LPO, 42 ans)*

Pour ces plus jeunes femmes la suspicion est forte et méprisante d'une promotion « canapé », et cette suspicion est aussi bien le fait des femmes que des hommes.

*« Le métier d'enseignant est assez féminisé, et certaines enseignantes supportent mal l'autorité d'une cheffe d'établissement. Lors de mon 1er jour dans un nouveau poste, l'une d'entre elles m'a dit ouvertement "jeune, mignonne et compétente vous allez prendre cher madame". Et ce fut le cas ! ». (F, Principale, 42 ans) ; « 1ère difficulté vis-à-vis des femmes : Si vous avez le malheur d'être bien dans votre peau, dans votre vie privée, que vous êtes à l'aise avec tous vos collègues, que vous entendez apporter un autre regard, un véritable encadrement, tout en étant et en commençant par être bienveillante, respectueuse, à l'écoute, et si en plus vous êtes efficace, vous êtes mal perçue par les collègues (féminines) qui ne sont pas dans cette même posture. D'une manière générale, un homme qui fait autorité, c'est bien ; une femme qui fait autorité, c'est qu'elle a un problème!. 2ème pb, vis-à-vis des hommes : des remarques sexistes (t'as été mutée parce que t'es jolie) et des tentatives de domination par la peur ( t'as pas intérêt à...) ». (F, Principale, 50 ans)*

Le déni de légitimité est donc fort. Il repose sur une naturalisation viriliste de celle-ci, et un désir tendant à mettre les femmes dans la catégorie d'objets pour le regard des hommes, et non partie prenante de l'organisation du travail.

### L'enfermement maternel

Le débat est ancien qui refuse d'assimiler les femmes à la seule fonction reproductrice et d'éducation maternelle<sup>33</sup> ; il s'agit certainement désormais d'un « espace en restructuration » dans la relation hommes/femmes<sup>34</sup>. Les conséquences sur l'emploi et la carrière ont été bien étudiées<sup>35</sup> montrant combien, même si c'est en mutation, « concilier famille et travail » se fait en faisant de

---

<sup>33</sup> Voir par exemple Descarries, F., & Corbeil, C. (2006). *La maternité au coeur des débats féministes*. J.-M. Tremblay.. UQAM. Collection « les classiques des sciences sociales ».

<sup>34</sup> Neyrand, G. (2004). Sexualité, maternité, paternité, pouvoir : Un espace en cours de restructuration : Hommes-femmes-pouvoir. *La pensée*, (339), 39-50.

<sup>35</sup> Bentoudja, L., & Razafindranovona, T. (2020). Être parent : des cadres aux ouvrières, plus de conséquences sur l'emploi des femmes. *Insee première*, (1795), 1-4.

cette conciliation, une conciliation comme l'affaire des seules femmes<sup>36</sup>. Objet de négociation conjugale, le constat est fréquent, comme un allant-de-soi selon les stéréotypes traditionnels - dont les politiques organisationnelles de gestion se font l'écho -, qu'il revient implicitement à la femme de « se sacrifier » pour s'occuper de sa famille renvoyant ainsi le problème à une responsabilité individuelle.

### Concilier l'inconciliable ?

Ainsi, dans les données recueillies, les mots « conciliation, concilier » sont fréquemment employés dans le verbatim. Ce thème est très présent, et la maternité, surtout mais pas exclusivement le soin des jeunes enfants, sont considérés comme des obstacles majeurs à la carrière des femmes personnelles de direction. Une des explications mise en avant pour expliquer la relative inégalité en termes de salaire et de responsabilité est classique tient à la maternité nous l'avons vu dans la première partie de ce rapport. Cela n'est effectivement pas différent que dans d'autres milieux professionnels. Mais pour mieux comprendre ce différentiel celle-ci est à mettre en lien avec la politique de gestion des ressources humaines au sein de l'éducation nationale qui - en théorie – se veut égalitaire entre les femmes et les hommes dans un souci d'exemplarité.

### La mobilité

La capacité des femmes à la mobilité professionnelle et géographique est conditionnée à leur situation familiale et leur part d'investissement dans cette sphère.

*« Pour concilier vie personnelle et vie professionnelle, cela reste beaucoup plus difficile pour les femmes sur ce genre de poste. J'ai attendu 46 ans pour passer le concours pour cette raison, j'ai actuellement une jeune adjointe mère de deux enfants jeunes dont le mari est également perdu. C'est elle qui prend en charge le quotidien de ses enfants, qui ne vient pas au collège le mercredi pour gérer les rendez-vous médicaux divers et les activités de ses enfants. Son mari ne s'en occupe jamais. Cette situation n'est absolument pas rare. » (F, principale, 56 ans) ; « Je pense que cela sera plus facile pour moi lorsque mes enfants seront plus vieux (lycée) car le choix des établissements dans lesquels je travaillerai durant tout le début de ma carrière se fera en fonction d'eux, de leur confort et de notre équilibre familiale. Pour moi, c'est un problème on n'évoque pas assez ces critères, nos motivations d'ordre familial. » ; « Je fais avant tout des vœux géographiques. Après on*

---

<sup>36</sup> Vandelac, L., PRÉVOST, J., GARON, S., Lise-MÉTHOT, A., TISSOT, F., & GINGRAS, C. (2007). *Concilier travail et maternité: une expression piégée*. J.-M. Tremblay. UQAM

*dit qu'il ne faut pas, qu'on doit être mobile, moi je l'ai été, j'ai vécu loin de ma famille mais là, je fais des vœux de chef et je fais des vœux géographiques et j'assume, ils veulent pas, ils veulent pas, ils veulent, tant mieux, mais demander l'autre bout de l'Académie pour faire plaisir à tout le monde et divorcer, ça non. Alors on me dit « Quand même, vous êtes vraiment attaché à votre région, à votre département ! » Bah voilà, excusez-moi mais j'ai une vie de famille, des enfants, j'ai une maison... comme si c'était étonnant quoi. Enfin vraiment moi des fois ! (...) Ma fille elle est sur le concours de médecine donc c'est très très très dur. Je la suis depuis la première année où je suis partie à X. Elle est très stressée, elle a beaucoup de stress, je suis son coach personnel. Donc en fait, j'ai quand même cette charge-là. Il me tarde que le concours de la 6e année soit passé et qu'elle fasse un peu sa vie, qu'elle parte un peu de ses propres ailes et qu'elle. » (F, 51 ans, Proviseur Adj)*

Lorsque la femme personnelle de direction est en situation monoparentale, la garde des enfants qui lui échoie à 86%, rend son évolution de carrière encore plus complexe...

*« Maman 100% solo 365 jours/an de 1 enfant. Pas de relai familial sur place, épuisement. » (F, principale adjointe, 36 ans) ; « Les mentalités : « Une femme seule doit s'occuper de ses enfants et de sa maison et ne peut pas avoir un travail à responsabilité » » (F, Principale, collègue REP, 46 ans) ; « Gérer l'engagement professionnel et la vie de jeune maman. L'équilibre est très précaire. » (F, Principale adjointe, 42 ans, 2 enfants) ;*

Les recherches sur la monoparentalité sont multiples. Elles portent essentiellement, y compris les plus récentes sur les familles monoparentales pauvres. Les femmes cadres et monoparentales ne sont pas étudiées<sup>37</sup>. Notre étude à ce sujet part d'un constat : la faiblesse du taux de familles monoparentales dans notre échantillon de personnels de direction. Alors que 25% des familles sont en France monoparentales, seules 8% des familles décrites dans notre échantillon sont monoparentales (nous ne parlons pas ici des familles recomposées): 11% des femmes sont dans ce cas et 3% des hommes. La monoparentalité est donc bien un obstacle à l'obtention d'un poste de personnel de direction et elle touche bien plus souvent les femmes. On sait en effet d'après les sources de l'INSEE que pour 18 % des familles monoparentales, c'est le père qui réside avec ses enfants, versus 82% pour les femmes. Ces familles sont moins touchées par la pauvreté que lorsque c'est la mère qui réside avec ses enfants. Les pères sont plus souvent

---

<sup>37</sup> Voir à ce sujet NSEE FOCUS No 249 Paru le : 13/09/2021



propriétaires du logement, ont plus souvent un emploi et sont plus souvent cadres que les mères. Cela se répercute y compris dans les emplois de cadres de l'éducation nationale.

### La disponibilité totale

La disponibilité, gage d'efficacité et de performance conformément à l'idéologie du nouveau management public, constitue également un enjeu de carrière important. Ce «être disponible» est-il toutefois synonyme d'une amplitude horaire plus importante pour les femmes? Cela n'est pas évident dans notre recherche, à quelques nuances près. Selon leurs déclarations, les personnels de direction travaillent beaucoup, qu'ils soient des hommes ou des femmes.

Tableau 21 : Moyenne des heures travaillées par les PERDIR en une semaine.

heures travaillées T	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 40h	23	1%
40 à 44	270	10%
45 à 49	763	29%
50 à 54	926	35%
55 à 59	341	13%
60 et plus	337	13%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>2660</b>	<b>100%</b>

La moyenne des heures travaillées pendant une semaine est située au-dessus de 50 heures, sachant que cette moyenne cache des semaines parfois beaucoup plus chargées, par exemple lors des conseils de classe ou des conseils d'administration. Elle n'oscille pas notablement entre femmes et hommes. La seule différence significative est un nombre d'hommes travaillant plus de 60 heures un peu supérieur à celui des femmes (11% vs 9%) mais cela est lié en fait à la situation de proviseurs en LGT, nettement plus attribuée aux hommes, ces établissements multipliant les réunions, en particulier tardives, aux dires des répondant(e)s et auxquelles il est indispensable de se faire voir. Cet investissement professionnel est d'autant plus légitimé et valorisé qu'il correspond à l'image du « bon père de famille » qui s'investit professionnellement pour faire vivre sa famille<sup>38</sup>. Il n'en est pas de même pour les femmes.

*« Les journées à très fortes amplitudes (pas toujours justifiées) et le présentisme semblent aller de soi. Quiconque tente de sortir de ce moule est vu comme désinvesti, dilettante. De la même manière, les pauses déjeuner sont rapides, tardives, voire passent certains jours à la trappe comme*

<sup>38</sup> GadéaJ., MarryC. (2000), «Les pères qui gagnent. Descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs», *Travail, genre et sociétés*, n° 3, L'Harmattan, Paris, p.109-136.

si le corps, le besoin de se reposer et de se nourrir n'existait pas. Il y a dans cette imposition de la force "physique", du temps, quelque chose de masculin et de délétère : on s'impose vite de ne pas avoir de temps pour soi, pour ses enfants ». (F, 51 ans, principale adjointe)

Sans peut-être le savoir cette mère de famille décrit et analyse parfaitement le fait que l'explication par la « maternité » n'est pas suffisante et en quelque sorte naturalise le problème. Car les paramètres « nombre d'enfants » et « âge des enfants » n'expliquent pas, à eux seuls, les « inégalités d'accès » aux postes les mieux rémunérés. Les femmes se heurtent toujours à « un plafond de verre » pour accéder aux responsabilités les plus élevées comme le souligne l'INSEE « accéder aux 5 % des emplois les mieux rémunérés est deux fois moins probable » pour les femmes que pour leurs collègues masculins. Les fonctions sont en effet occupées dans près de six cas sur dix par des hommes. Notre recherche quantitative met en évidence ce plafond de verre. Ce « plafond de verre » dépend de ce qui est devenu un standard dans la recherche internationale sur l'emploi des femmes : le concept d'« institution gourmande »<sup>39</sup>, c'est-à-dire la manière dont l'organisation devient chronophage, contribuant à fabriquer de la « naturalité » dans l'incapacité supposée des femmes à exercer certaines responsabilités.

Les femmes personnelles de direction travaillent plus souvent tard le soir que les hommes, même si le travail du soir est fréquent pour une forte minorité de personnels de direction

Tableau 21 : Travaillez-vous le soir après votre journée normale (que vous soyez chez vous ou au bureau)?

Travail soir Femme/homme	Jamais	Rarement	Occasionnellement	souvent	TOTAL
Une femme	6% ( 156)	15% ( 382)	29% ( 734)	49% (1235)	100% (2507)
un homme	7% ( 122)	19% ( 343)	32% ( 586)	41% ( 745)	100% (1796)
<b>TOTAL</b>	<b>6% ( 278)</b>	<b>17% ( 725)</b>	<b>30% (1320)</b>	<b>46% (1980)</b>	<b>100% (4303)</b>

La dépendance est très significative.  $\chi^2 = 27,4$ ,  $ddl = 3$ ,  $1-p = >99,9\%$ .

Ce travail n'est cependant pas le même pour tous - réunions par exemple - et ne se réalise non plus au même moment du fait notamment des charges familiales qui pèsent davantage sur les femmes et en particulier lorsqu'elles sont dans une situation monoparentale. Nous avons vu au début de ce rapport que les femmes à partir de deux enfants avait moins de disponibilité. La carrière des personnels de direction a une dimension relationnelle importante hors temps scolaire

<sup>39</sup> Buscatto, M., & Marry, C. (2009). " Le plafond de verre dans tous ses éclats". La féminisation des professions supérieures au xxe siècle. Introduction. Sociologie du travail, 51(2), 170-182. Arulampalam, W., Booth, A. L., & Bryan, M. L. (2007). Is there a glass ceiling over Europe? Exploring the gender pay gap across the wage distribution. *Ilr Review*, 60(2), 163-186.

: réunions, représentation... Cela contribue à l'éviction des femmes des postes de catégorie 4 ou 4ex qui permet par la même de préserver une sociabilité masculine qui normalise l'entre soi masculin.

« J'ai trois journées en une : une dans l'établissement et deux à la maison, enfants puis boulot pro. » (F, 45 ans, Principale adj)

Le travail du week-end est très présent, à 58%, sans variation notable entre les femmes et les hommes. Il en va de même pour le travail sur les « petites vacances », durant lesquelles le travail est présent pour la très grande majorité des personnels de direction (85%, femmes ou hommes). Le nombre de jours travaillés pendant ces petites vacances est exactement le même quel que soit le genre des répondants. Nous n'avons pas de données sur le travail réalisé.

Tableau 21 : Combien de jours avez-vous travaillés sur l'ensemble des congés d'octobre/décembre/février et avril ?

h travail petites vacances	Nb. cit.	Fréq.
NR/ Non travaillé	695	16%
De 1 à 5	1431	33%
De 6 à 10	1380	32%
Plus de 10	860	20%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>4366</b>	<b>100%</b>

De même le travail des personnels de direction durant les congés d'été est très majoritaire (90%), à égalité entre les femmes et les hommes. Cependant, et c'est une différence notable, les femmes sont significativement plus nombreuses à travailler plus de 10 jours durant ces congés d'été.

Tableau 21 : Combien de jours avez-vous travaillé sur l'ensemble des congés d'été?

Jours été	De 1 à 5	De 6 à 10	Plus de 10	TOTAL
<b>Femme/homme</b>				
Une femme	15% ( 317)	29% ( 627)	56% (1216)	100% (2160)
un homme	20% ( 319)	35% ( 542)	45% ( 710)	100% (1571)
<b>TOTAL</b>	<b>17% ( 636)</b>	<b>31% (1169)</b>	<b>52% (1926)</b>	<b>100% (3731)</b>

La dépendance est très significative.  $\chi^2 = 47,3$ ,  $ddl = 2$ ,  $1-p = >99,9\%$ .

Il est possible que ce soit une illustration chez les femmes du « faire plus pour faire ses preuves ». Mais il apparaît que ce n'est pas forcément le nombre d'heures qui soit le plus pertinent pour illustrer ce « faire plus », mais plutôt un faire plus dans des attitudes, des comportements, entre autres par rapport à une perfection qui est plus demandée aux femmes (plusieurs soulignent le fait qu'elles « n'ont pas droit à l'erreur », contrairement à leurs homologues masculins en

particulier lorsqu'elles sont adjointes et en charge des emplois du temps). Le « en faire plus », est souvent apparié à un « faire nos preuves » (le mot preuve est employé 85 fois) et n'est employé que par les femmes.

Plusieurs réponses d'hommes montrent qu'ils en sont conscients (tandis que d'autres participent à cette demande de preuves).

*« Devoir être plus performante qu'un homme pour obtenir à minima la même chose. Travailler davantage et faire plus ses preuves ». (F, 59 ans, proviseure LGT) ; « Une mise en cause permanente, une nécessité à faire plus ses preuves, une vraie difficulté à obtenir une évaluation valorisante et une perspective de carrière ». ( F, principale, 53 ans) ; « Il faut faire plus, ne pas montrer qu'on est fatigué sinon on dira "ben oui le poste était trop lourd".; Chose qu'on entend jamais pour un homme. » (Femme, 47 ans, proviseure LPO) ;*

*« Comme tout poste de cadre, une femme doit toujours faire plus qu'un homme pour être reconnue et cela au moins jusqu'à ce qu'elle ait fait ses preuves et c'est regrettable. » (H, 63 ans, principal) ; « Dans une société qui reste patriarcale, certains hommes parmi les personnels continuent à considérer qu'une femme a « moins d'autorité » et celle-ci demande certainement aux femmes de faire plus d'efforts pour être reconnue comme cheffe. Tout fonctionne comme si une femme devait donner plus de « preuves » de sa légitimité à diriger un établissement, même en 2023 ! » (H, 55 ans, proviseur), « Comme pour tous les métiers à responsabilité, les femmes doivent davantage faire leur preuve pour accéder à une légitimité que les hommes ont soi-disant plus naturellement. » ( H., 54 ans, proviseur) ;*

Faire plus pour faire mieux ? L'hystérisation de l'autorité féminine

C'est aussi un « faire plus » pour prouver son autorité et sa légitimité face à des comportements parfois inappropriés. Et ce n'est pas si simple.... Car dès qu'une femme s'affirme elle est vite considérée comme autoritariste, carriériste, voire hystérique car... contre nature.

*« En tant que femme je me sens dans l'obligation de faire plus, d'adopter une attitude parfois vindicative et autoritaire pour faire face à des postures d'hommes intimidantes ». (F, proviseure-adjointe en LGT, 41 ans) ; « Certains personnels ont un positionnement différent selon que l'on soit homme ou femme. Pour ma part j'ai pu constater ou être victime d'emportement verbal, de demandes quasi-ordonnées (à se demander si je suis adjointe ou secrétaire). On ressent*

*toujours le besoin d'en faire plus pour démontrer qu'on est aussi capable qu'un homme. Je constate aussi qu'une erreur ou maladresse de communication nous est plus souvent reproché lorsqu'on est une femme ». (F ; principale-adjointe, 48 ans) ;*

On retrouve donc cette naturalisation masculinisée de l'autorité, largement démontrée dans le corpus et à tout au long de son analyse:

*« On accepte plus facilement l'autorité d'un homme : un homme peut se permettre des excès d'autorité, ça passera... une femme serait traitée d'hystérique autoritaire là où un homme serait vanté pour son "courage"...Les stéréotypes de genre se cachent dans tous les détails. Je dirige un lycée qui n'a jamais été dirigé par une femme en 30 ans... ça laisse des traces. Postures de refus du pilotage, alors par une femme ! ». Bref « pour imposer une autorité, lorsque c'est nécessaire et avec modération ! je suis persuadée qu'elle est moins bien acceptée que celle d'un homme. Femme, on peut encore en 2023 être qualifiée d'hystérique ou pire, des qualificatifs jamais utilisés pour des hommes ! ». (F, proviseure, 52 ans)*

Cette « hystérie » supposée, disqualifie la femme en la ramenant à une hypertrophie de ses fonctions matricielles et sexuelles. Et cela peut-être le fait de plusieurs catégories de personnel :

*« Propos misogynes en réunion de direction (femmes forcément hystériques, mal b ..., etc) » (F, proviseur-adjointe, 53 ans) ; « A priori et stéréotypes prégnants et palpables de la part des collègues (enseignants, collègues personnel de direction) : telle collègue perdre femme est qualifiée d'hystérique ou de folle, celle-là d'incompétente, alors que rien de tel n'est jamais dit sur les hommes (qui eux sont "sanguins", ce qui n'a pas la même connotation qu'"hystérique"...), jugement sur le physique des collègues féminines, a priori systématiques sur une supposée méconnaissance ou incompétence informatique des femmes, même jeunes (les collègues, enseignants ou perdre, partent souvent et clairement du principe que parce que vous êtes une femme, forcément, vous avez du mal avec les outils informatiques, les applications, les logiciels etc.). Réflexion maladroite que m'a faite un enseignant en début d'année : "le métier de personnel de direction se féminise de plus en plus et c'est ce qu'on observe dans tous les métiers qui se dégradent et se dévaluent"... ». (F, Proviseure-adjointe, 38 ans)*

Que l'égalité progresse et c'est une dévalorisation, que l'autorité s'affirme et c'est de l'hystérie, que l'on soit jeune et c'est de la promotion canapé, que ce soit un désir de promotion et c'est du carriérisme. Pas étonnant alors qu'il soit difficile de « *Trouver la bonne posture pour faire face en gardant le calme et faire comprendre qu'on n'admet pas les réflexions supposées être humoristiques sur la fragilité des femmes, leur résistance ou leur force physique moindre, leur autorité ou leur capacité à être cheffe d'un gros établissement complexe, des regards ou des sourires soutenus, les attitudes paternalistes, les questions provocatrices pour tester ... Surtout en début de carrière et à chaque prise de fonction dans un nouvel établissement* ». (F, proviseure, 58 ans).

Un sexisme systémique à fonction reproductrice : du mansplaining à l'humiliation

Le premier point, souvent évoqué, de ce sexisme « ordinaire » est ce qu'il est maintenant courant d'appeler dans les études féministes du mansplaining et du manterrupting<sup>40</sup>, c'est-à-dire, pour le premier, le paternalisme pseudo-bienveillant quand un homme explique quelque chose à une femme d'une manière condescendante et cela commence souvent par un homme ignorant complètement les opinions d'une femme en l'interrompant au milieu d'une phrase et pour le second, l'interruption inutile d'une femme par un homme, déconsidérant par là-même le bien-fondé de sa parole, voire même le simple fait qu'elle prenne la parole. Des interactions sociales qui ne sont que la reproduction du caractère genré de l'organisation.

« Difficulté à être écoutée en réunion sans que la parole ne soit coupée ou qu'une voix masculine vienne masquer notre voix » (F, proviseure-adjointe, 44 ans) ; « Condescendance, nécessité de se battre pour que notre point de vue soit entendable, nécessité de justifier sans cesse les choix faits (éducatifs, remédiation, recherche de discussion et de consensus...) » (F, principale-adjointe, 45 ans) ; « Comportement de faux paternalisme de la part de certains hommes murs. Référence à l'âge et au physique pesant lorsqu'on est jeune et en début de carrière » (F, principale 50 ans).

Le cumul des humiliations subies et ressenties peut ainsi être important.

---

<sup>40</sup> Voir par exemple Dular, N. (2021). Mansplaining as epistemic injustice. *Feminist Philosophy Quarterly*, 7(1). Briggs, C. Q., Gardner, D. M., & Ryan, A. M. (2023). Competence-Questioning Communication and Gender: Exploring Mansplaining, Ignoring, and Interruption Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 1-29. Kucharska, K. (2018). *MANSPLAINING, MANTERRUPTING AND BROPPROPRIATING* (Doctoral dissertation, Тернопіль: THEY).

*« Plusieurs exemples d'attitudes liées à mon genre: arrivant avec un adjoint homme alors que j'étais cheffe, les gens s'approchent de l'homme et lui serrent la main en le saluant comme proviseur et moi comme adjointe... ou des propos de professeurs "on dirait ma femme!". Lorsque je signale des problèmes, j'ai plusieurs fois eu la preuve que mes propos n'étaient pas entendus tels qu'ils étaient formulés (impression du supérieur qu'il s'agit d'une "plainte" et non pas de faits relatés pour échanger professionnellement sur la question et trouver une solution parce que cela vient d'une femme. Lorsqu'on obtient une promotion, avoir à supporter les soupçons de l'avoir obtenue "par séduction" et non par ses compétences : "avec qui tu as couché pour avoir eu ça?" ou, "il fallait bien nommer une femme sinon on aurait eu des problèmes avec les quotas" ». (F, Proviseur, 54 ans )*

Cela peut aller jusqu'à un manque de respect total, qui conforte un entre soi masculin légitimé par l'organisation elle-même.

*« Manque de respect par certains hommes : mesquinerie, tentative d'humiliations, mise à l'écart quand c'est possible ; on peut être vus comme moins "légitimes" dans notre rôle que les hommes ; une solidarité masculine peut avoir lieu, ce qui rend la vie au travail encore plus difficile. » (F, principale-adjointe, 47 ans)*

Une hiérarchie masculiniste ? Le Old boy'sclub<sup>41</sup>.

Si certaines n'hésitent pas à rapporter à leur hiérarchie le sexisme ordinaire dont elles sont parfois victimes, elles se heurtent néanmoins à la structuration persistante de l'organisation le long de l'axe genre, soutenue et perpétuée la hiérarchie (fortement masculine) via des dynamiques de genre et jeux d'alliance.

*« Aucune reconnaissance, aucun accès à la hors classe en dépit des très nombreuses missions acceptées, toisement des hommes, lors d'entretien professionnels (style Rép+) passage de l'entretien par 3 hommes, aucune parité respectée, peu de chances d'être nommée en lycée, aucune valorisation salariale, critiquée car femme, rabaissée car femme : pas capable d'être cheffe*

---

<sup>41</sup> "Old boy's club" est une expression anglaise qui fait référence à un groupe exclusif et généralement masculin, composé de personnes influentes et puissantes, qui se soutiennent mutuellement et bénéficient d'avantages et de privilèges. Ce terme est souvent utilisé pour décrire des environnements professionnels ou des réseaux informels où les hommes, en particulier ceux qui occupent des postes de pouvoir, se protègent mutuellement, prennent des décisions et contrôlent l'accès aux opportunités.

*de file de cité éducative, c'est une femme !!!!! Y en a beaucoup trop à dire". C'est que la « hiérarchie encore très masculine. C'est une génération de chefs d'établissements "à l'ancienne" qui peut mettre en difficulté les adjointes dans un corps qui se féminise. Il y a du virilisme dans le rapport à l'autorité de certains chefs avec le positionnement de la main sur la hanche de la part du DASEN, voire la drague ouverte du chef.»*

Toutefois, l'exception existe : « *Sauf lorsqu'on a la chance d'avoir une rectrice consciente de ces enjeux, les promotions et mutations sont plus en faveur des hommes pour les postes de proviseur de gros lycée* » (principale 61 ans, ville rurale).

On retrouve à travers ces témoignages les mécanismes organisationnels évoqués précédemment (partie 2). C'est un fonctionnement en réseau genré qui expliquerait en grande partie le moindre accès des femmes aux postes dans les lycées plus prestigieux. Ce réseautage est aussi le fait des hommes personnels de direction, qui s'assurent de cette manière une main mise sur les postes plus avantageux financièrement, et à plus-value de pouvoir. C'est bien l'effet décrit sous la locution « old's boy's club »<sup>42</sup>. Le poids des réseaux – et ici des réseaux de pouvoir – est important. Il se met en scène dans la connivence de l'entre soi, et pour notre sujet dans le club des hommes. Le poids des structures, des représentations stéréotypées, des places acquises est historiquement à l'avantage des hommes. Ces réseaux de connivence sociale sont fortement genrés, par la composition des jurys de recrutement, par les liens avec les IA IPR et les DASEN. Même les femmes parvenues « au sommet » de leur carrière en sont conscientes. Certaines femmes ont des mots très durs pour désigner la manière dont certains hommes personnels de direction assurent une certaine confiscation de ce type de poste : « *Le copinage et les réseaux sont plus avantageux pour les hommes, eux-mêmes souvent plus nombreux aux postes décisionnaires.*»

La « *misogynie de la part de certains collègues chefs d'établissement* » est évoquée plusieurs fois ici par une principale de 49 ans. Le mansplaining est aussi de leur fait, puisqu'ils sont considérés comme monopolisant la parole dans les réunions avec la hiérarchie, et dévalorisant leur point de vue.

---

<sup>42</sup> Stapleton, P. A., & Michelson, M. R. (2021). Disbanding the old boys' club: strategies for departmental gender equity. *PS: Political Science & Politics*, 54(3), 520-523. Cullen, Z. B., & Perez-Truglia, R. (2019). *The old boys' club: Schmoozing and the gender gap* (No. w26530). National Bureau of Economic Research. Tabin, Y., & Coleman, P. (1991). Joining the Old Boys Club? Women's Careers As School Principals in British Columbia, Canada, 1980 to 1990. Niessen-Ruenzi, A., & Zimmerer, L. (2021). The Value of Qualification Signals for Women's Careers.



« Le regard des hommes sur nous, Perdre femmes, est souvent condescendant. Le fait que les hommes progressent plus rapidement dans la carrière et ont de meilleurs postes y est pour beaucoup ». ( F, 44 ans, principale); «Les remarques viennent des collègues hommes. J'étais enceinte l'année lors de ma première année d'exercice. Le formateur m'a bien fait sentir que ce n'était pas le moment. Je passe sur les remarques désobligeantes faites sur le fait d'aller aux toilettes. J'ai entendu des collègues proviseurs me demander de servir le café : j'étais la seule femme et l'adjointe. Au sein même de la profession, il y a du travail ! » (F, principale adj, 48 ans).

Il ne s'agit pas ici de reporter cela à une « faute » individuelle des chefs d'établissements masculins – sans pour autant dédouaner certains des excès qui ont été exposés -, mais bien au contexte qui est celui d'une organisation au fonctionnement institutionnel genré<sup>43</sup>. Pour gagner la « guerre des places » dans le combat pour l'élite, les hommes ont l'immense avantage de s'appuyer sur une représentation stéréotypée qui commence à être sérieusement questionnée et des réseaux qui se dévoilent. Cependant cette mise en question se heurte – et se heurtera peut-être même en ce qui concerne ce rapport, à une défense sous le biais de « l'humour » (on ne peut plus rien dire) ou d'un reproche idéologique, qui a des ramifications politiques en projetant sur toute étude ou revendication féministe l'anathème du « wokisme »<sup>44</sup>. Pour autant, dans les témoignages recueillis, des hommes ont su prendre conscience, et leurs analyses sont identiques à celles de leurs consœurs. N'oublions pas par exemple ce témoignage d'un homme chef d'établissement qui se voit reprocher son « congé maternité », dévalorisant ainsi dans une formule au sexisme bien ramassé son désir d'égalité dans le couple en ramenant le congé paternité à une féminisation de sa fonction parentale.

Nous l'avons dit, nous le répétons : il y a des progrès notés par bien des répondantes et il ne s'agit en aucun cas d'un procès fait aux hommes. La politique de gestion des ressources humaines qui a été historiquement construite, et dans le très long terme du point de vue des carrières des hommes - et d'une certaine manière de la création des lycées de l'empire, qui donnaient comme dans la famille tout pouvoir à l'homme, d'ailleurs unique « chef de famille », n'a changé que très récemment pour être en cohérence avec les autres politiques. Si des évolutions idéologiques sont en cours, - parfois encore combattues dans le discours politique et

---

<sup>43</sup> De Gaulejac, V. (1988). La gestion institutionnelle des rapports sociaux. *International Review of Community Development*, (20), 57-62.

<sup>44</sup> Policar, A. (2022). De woke au wokisme: anatomie d'un anathème. *Raison présente*, 221(1), 115-118.

sociétal en France et ailleurs -, ces évolutions sont encore à conforter dans le fonctionnement de l'organisation elle-même et ses mécanismes organisationnels pour que s'installe réellement une égalité entre les femmes et les hommes dans la réalité du terrain. Pour autant, dans les témoignages recueillis, des hommes ont su prendre conscience, et leurs analyses sont identiques à celles de leurs consœurs.

## RESUME ET CONCLUSION

Malgré les avancées réalisées, les femmes rencontrent encore de nombreux obstacles pour accéder à des postes de chef et avoir un déroulé de carrière similaire à leurs homologues. Beaucoup reste à faire pour parvenir cette égalité de genre qui n'est toujours pas atteinte. La seule lecture des chiffres officiels suffirait à le montrer, et ils sont confirmés par cette recherche. Si l'on attribue au prorata de leur genre les postes de personnel de direction, il faudrait que 73% des postes soit occupés par des femmes. Or elles sont 52% soit un différentiel important de 21 points. C'est encore plus vrai chez les proviseurs, où l'on ne compte que 32% de femmes. Le différentiel est ici de 41%, ce qui est très important. Les témoignages recueillis, comme l'analyse des chiffres issus de l'échantillon montrent bien qu'en outre ces femmes cheffes en lycée accèdent plus lentement et plus difficilement aux établissements de catégorie 4 ex. Ce constat amène un point de vigilance à propos des quotas. S'ils sont un premier pas qui peut induire une première prise de conscience pour davantage de parité, notamment au niveau des hiérarchies intermédiaires (DASEN), ils ne sauraient cependant suffire pour atteindre l'égalité de genre avec les autres systèmes d'inégalités qui traversent la profession (inégalités de classe, inégalités ethnoraciales...). Ces mesures d'autocontrainte qui sont avant tout de simples proportions numériques, n'ont aucune exigence particulière en termes de comportement des acteurs et sur les critères d'évaluation. Ils peuvent dès lors donner l'apparence de répondre à la question des inégalités entre les femmes et les hommes personnels de direction, mais ne touchent pas à la cause profonde : la discrimination systémique des femmes. En l'absence de politiques plus structurelles visant à contrer les mécanismes profondément enracinés de reproduction des inégalités, il est à craindre que demeurer personnel de direction tout au long d'une carrière équivaudra, pour les femmes, à courir plus fréquemment le risque de demeurer adjointe ou cheffe d'un établissement de catégorie 1 ou 2. Ainsi, la 'guerre des places' au sein de l'élite pourrait perpétuer longtemps encore une inégalité fondée sur une idéologie latente et sur des attitudes de domination ordinaire où la question du pouvoir - notion trop souvent oubliée dans le discours managérial au profit du leadership et des softs skills - est centrale « dans la vraie vie » des organisations. Il est crucial de nommer cette réalité, qu'on le veuille ou non, comme une péjoration du féminin : c'est-à-dire un sexisme qui se manifeste également comme une violence de genre, parfois directe, souvent indirecte, et de toute manière naturalisante. Cela est le propre de la violence symbolique qui prête aux dominés (qui sont souvent des dominées), la responsabilité de leur domination.

Nous avons longuement étudié les raisons de cette surreprésentation masculine sur ces postes, mais aussi plus largement les difficultés vécues par les femmes personnelles de direction, difficultés qui sont d'ailleurs beaucoup plus perçues par celles-ci, que par leur homologues masculins (53% vs 25% des hommes estiment qu'il y a des difficultés particulières à être une femme personnelle de direction). Nous avons noté la domination persistante d'un stéréotype viriliste de « l'autorité naturelle » qui a des effets de réel important et est redoublé par une division verticale (DASEN) bien souvent masculine. Ce stéréotype est pourtant très peu interrogé : quand on demande ce que sont les « qualités » que doit posséder un personnel de direction « l'autorité » n'est évoquée que par 4% des répondants et répondantes. C'est pourtant le « manque d'autorité » qui est reprochée aux femmes dans une représentation sociale largement masculiniste et patriarcale.

Cela participe au déni de légitimité fait aux femmes personnels de direction qui n'est pas seulement dans la population des usagers, parents ou élèves. Ce sont d'ailleurs très rarement des élèves qui sont en cause, bien plus souvent des personnels et des collègues. Nous ne pouvons ici reprendre tous les méandres de la construction de ce sexisme - parfois intériorisé -, qui passe par ce que nous avons nommé un « enfermement maternel », une assignation des femmes au Care et soin de la famille, y compris parfois dans les couples de personnel de direction, malgré certains témoignages qui montrent une évolution certaine. Cette intériorisation du rôle implique un accès différé à la carrière, mais aussi des remarques et attitudes dépréciatives de la part des collègues, parfois de collègues femmes également.

Surtout et c'est ce qui apparaît le plus « lassant » pour les femmes, c'est qu'elles doivent en faire « plus », c'est-à-dire « faire leurs preuves » pour tenter de pallier leurs difficultés. Il n'est pas anecdotique à ce propos de noter que lorsqu'on pose la question des motivations de l'accès à la fonction de personnel de direction, la locution la plus employée par les femmes est qu'elles « se sont senties prêtes », tandis que pour les hommes, c'est une suite logique et naturelle. Dans ces conditions, l'hypothèse d'un management ou leadership masculin ou féminin différent, semble en elle-même participer à la perpétuation et au renforcement du stéréotype de genre. Cela se produit par une essentialisation des compétences, qui distingue des compétences féminines et masculines. Ces distinctions demeurent souvent implicites dans la manière dont la non-prise en compte de cette réalité se reproduit dans la formation, les jurys de concours et sur le terrain.

Des pistes peuvent bien sûr être évoquées. Cette prise de conscience, nécessaire et urgente dans une période où le féminisme devient, si l'on ose dire, une sorte de « bouc émissaire des difficultés sociétales ». La diffusion des résultats de cette enquête peut être un choc de conscientisation, aussi douloureuse puisse-t-elle être. Mais sans poser le problème, il est certain qu'il ne sera pas résolu et rapporté à de simples symptômes. Vus les changements apportés par le hashtag #metoo l'époque pourrait-être propice. Cela peut passer par des formations et des actions de sensibilisation. Ne prenons qu'un exemple, étudié dans ce rapport : l'interruption et la minoration de la parole des femmes (maninterrupting) est souvent inconsciente et changer cette attitude peut passer par sa définition et sa description, mais aussi par le jeu de rôle et la définition en amphi, en groupe, en établissement – voire en CA et en classe – de règles de parole.

Enfin, c'est surtout le fonctionnement genré du système qui est en cause. Certes la nomination des rectrices est une avancée tout comme la féminisation du corps des personnels de direction mais cela ne saurait suffire si dans le même temps la parité dans les postes hiérarchiques intermédiaires n'est pas respectée et les règles régissant le parcours des personnels de direction ne sont pas modifiées avec la prise en compte du risque maternité et de la charge mentale. Le rôle du syndicat ne saurait être mésestimé dans cette prise de conscience et dans la revendication de certains changements. Il a ses outils propres, sa communication, qui peut montrer combien il est porteur désormais de ce souci d'égalité entre les femmes et les hommes par la publication de chiffres et d'articles, par la revendication de politiques et pratiques organisationnelles qui favorisent l'égalité des chances et la diversité, par des actions de sensibilisation et de formation sur les questions de genre, les stéréotypes et les préjugés inconscients afin de favoriser une prise de conscience collective, mais également en veillant à une meilleure représentativité féminine dans les différentes instances. Il est essentiel d'adopter une approche holistique et de s'engager à long terme dans la promotion de l'égalité des genres au sein de l'organisation. C'est un combat démocratique nécessaire pour une organisation réellement inclusive et la demande de ce rapport est bien la preuve que le SNPDEN s'y engage.