

Une femme doit être un homme pour faire carrière

Dr Dr Strunk, université d'économie de Vienne

Mesdames et Messieurs, je vous remercie de l'invitation et de l'opportunité de présenter, dans le cadre de cette conférence, les résultats d'une étude que nous avons réalisée à l'université d'économie de Vienne. Elle porte le titre *Une femme doit être un homme pour faire carrière*, qui résume en fait la conclusion de l'étude.

Il ne suffit pas qu'une femme soit aussi bonne qu'un homme. Il ne suffit pas qu'elle veuille atteindre la même chose, qu'elle accomplisse les mêmes études et obtienne les mêmes notes aux examens finaux. Tout cela ne suffit pas.

Avant de vous expliquer comment nous en sommes arrivés à cette conclusion, j'aimerais en quelques mots vous situer le contexte de l'étude. Au départ, celle-ci devait être consacrée aux carrières des cadres au XXI^e siècle. La thèse initiale ne comportait aucune question impliquant une différence entre les deux sexes, mais tablait de manière très générale sur l'hypothèse qu'à l'avenir, les carrières seraient plus complexes, moins prévisibles et moins planifiables. En 1999, nous avons ainsi commencé à comparer entre eux les parcours professionnels de différents groupes d'âge et à analyser les facteurs d'influence sur les carrières.

A l'université d'économie de Vienne – avec 23'000 étudiants, la plus grande université entièrement dédiée à l'économie en Europe – au total trois échantillons d'anciens diplômées et diplômés ont été questionnés à propos de leurs carrières. Deux groupes d'âge de 360 personnes en tout ont été interrogés rétrospectivement. Les diplômées et diplômés du premier échantillon ont terminé leurs études aux environs de 1970 à ce qui était à l'époque la haute école du commerce mondial („Hochschule für Welthandel“). Les personnes interrogées du deuxième échantillon ont obtenu leur diplôme vers 1990. En 2000, nous avons de plus commencé à constituer un nouveau groupe de 645 personnes, qui sont désormais interrogées chaque année. Les chiffres présentés ici portent sur la période d'enquête entre 1990 et 2000.

Dans notre enquête, les données concernant la réussite professionnelle des diplômées et diplômés occupent une place centrale. Les premières études de carrières de l'école de sociologie de Chicago dans les années 1930 font déjà la distinction entre réussite professionnelle objective et réussite professionnelle subjective. Nous avons maintenu cette distinction et avons choisi, pour évaluer la réussite professionnelle objective, le salaire annuel brut et l'étendue de la responsabilité de direction. Cette dernière se traduit par le nombre de collaboratrices et de collaborateurs subordonnés. Mais la réussite professionnelle objective peut être évaluée tout à fait différemment du point de vue subjectif. Des facteurs tels que la satisfaction personnelle et la reconnaissance aux yeux de l'entourage professionnel ont alors leur importance. Les réussites professionnelles objective et subjective ne dépendent pas directement l'une de l'autre et ne coïncident pas forcément.

Outre la réussite professionnelle, de nombreux facteurs d'influence sur les carrières ont été analysés. Ici, la haute école, le domaine d'études et les notes finales jouent un rôle, tout comme l'année de fin des études, l'âge et le cursus professionnel. Ont également été saisis l'origine sociale des personnes interrogées, autrement dit la classe sociale, et le niveau d'éducation des deux parents ainsi que le domicile pendant l'enfance, qui a une grande importance en Autriche, où il n'existe que peu de grandes agglomérations.

Un grand nombre d'enquêtes psychologiques montrent aussi l'importance de la structure de la personnalité pour la carrière. Ici nous intéressent des qualités telles que la stabilité émotionnelle, la conscience professionnelle, la capacité de se représenter, la flexibilité, l'entregent et l'esprit d'équipe. Un autre groupe de questions a permis de réunir des données concernant la motivation face à la performance et la direction, l'orientation en matière de compétition et la mobilité. Certaines questions portaient aussi sur les souhaits par rapport à la carrière : Les diplômées et diplômés visent-ils plutôt une carrière classique au sein d'une seule organisation – cette possibilité semble toujours être la préférée de 42% des personnes interrogées – ou sont-ils attirés par une carrière post-organisationnelle ailleurs que dans les grandes organisations? Nous avons aussi mis au point un questionnaire séparé qui permet de saisir les tactiques de réussite. Dans cette rubrique, les personnes interrogées évaluent leur capacité de se faire des amis et des alliés, de nouer et d'entretenir des contacts, de faire preuve d'autorité et de puissance, de mettre en valeur leurs propres compétences et idées et de connaître et d'améliorer leur propre valeur sur le marché du travail.

Lors de l'exploitation des données, nous avons pu appliquer un procédé statistique permettant d'identifier les facteurs d'influence sur la réussite professionnelle et de les classer dans l'ordre de leur importance. Le procédé s'appelle CHAID – *Chi Square Automatic Interaction Detection*. Dans un premier temps, nous nous sommes demandé quelles personnes réussissaient particulièrement bien en ce qui concerne la responsabilité de direction. Par souci de simplification, nous avons considéré les personnes assumant plus de responsabilité de direction que la moyenne «avec succès» et celles dont les responsabilités restent en-dessous de la moyenne « sans succès ». L'analyse n'a pas abouti au résultat escompté, puisque le facteur décisif pour un degré élevé de responsabilité de direction n'était, contrairement à ce que nous avons supposé, pas la personnalité, mais le sexe (illustration 1). Seulement 31 pour cent des femmes interrogées font partie du groupe des personnes avec succès, contre 59 pour cent des hommes. Le procédé statistique identifie maintenant pour hommes et femmes le deuxième facteur pour la dévolution de responsabilité de direction et montre que chez les femmes, la volonté de diriger est déterminante.

Illustration 1 Tâches de direction

Termes:	Führungsaufgaben	Tâches de direction
	Geschlecht	Sexe
	Erfolgreich sind...	Réussissent ...
	Bedeutsamer Unterschied	Différence significative
	31 % der Frauen	31 % des femmes
	59 % der Männer	59 % des hommes
	Frauen	Femmes
	Männer	Hommes
	Bedeutsamer Unterschied, getrennt für das Geschlecht	Différence significative, séparée par sexe
	Führungsmotivation	Volonté de diriger
	gering	faible
	hoch	forte
	Erfolgreich sind:	Réussissent bien:

Nous subdivisons la volonté de diriger en sept échelons, de l'échelon 1 correspondant à Pas de volonté de diriger jusqu'à l'échelon 7 correspondant à une volonté marquée d'exercer du pouvoir et de la responsabilité de direction. Notre enquête révèle que seules les femmes faisant preuve d'un degré de volonté de diriger extrême ont une chance supplémentaire d'assumer de la responsabilité de direction. Celle-ci reste néanmoins toujours en-dessous du niveau des hommes. Au total 57 pour cent des femmes faisant preuve d'une très forte volonté de diriger appartiennent au groupe des personnes avec succès. Chez les hommes par contre, l'on constate que les tâches de direction leur sont quasiment offertes, même quand ils ne sont que moyennement motivés pour diriger. Cela signifie que les femmes doivent faire des efforts et que les hommes obtiennent des positions de direction même sans efforts.

Nous nous sommes ensuite penchés sur les salaires. Nous avons examiné la section des derniers 25 pour cent de la pyramide des salaires et avons cherché à savoir qui gagnait ces salaires de pointe. Le principal facteur n'était pas le sexe, mais la volonté de diriger. Il est logique que les personnes très motivées par la direction se voient plus facilement confier des tâches de direction et gagnent plus d'argent en tant que cheffe ou chef. Or, les femmes fortement mues par la volonté de diriger sont beaucoup moins nombreuses dans la section des salaires de pointe que ce que l'on pourrait attendre en admettant ce principe. Seules 24% des femmes affichant une forte volonté de diriger gagnent de gros salaires alors qu'ils sont 48% chez les hommes.

Les explications présentées jusqu'ici montrent que les carrières résultent d'une interaction complexe entre plusieurs facteurs. Cela rend difficiles les possibilités de comparer les carrières des femmes et des hommes. La tentative de comparer les carrières des femmes et des hommes qui entament leur vie professionnelle dans des conditions tout à fait différentes risque de donner des connaissances inutilisables, à l'instar des choux et des carottes dont le proverbe dit qu'il ne vaut mieux pas les mélanger.

Nous avons tenté de sortir de ce dilemme en cherchant des paires virtuelles, donc de choisir un homme et une femme qui ne diffèrent en aucun point si ce n'est par leur sexe biologique. En tout, nous avons pu déterminer 52 paires sur la base des données, qui avaient suivi les mêmes études, obtenu les mêmes notes, étaient du même âge, avaient les mêmes origines sociales, la même personnalité, la même envie de réussir et le même comportement tactique concernant leur carrière. Nous avons réussi à prouver que les hommes et les femmes de ces paires n'étaient différents par rapport à aucune des 29 variables que nous avons examinées.

Si les conditions de départ sont identiques pour les hommes et les femmes, elles devraient, dans un monde équitable, donner lieu à des réussites professionnelles semblables. Au cours des trois premières années après la fin des études, nous avons effectivement à peine pu constater des différences (illustration 2).

Illustration 2 Evolution de la carrière au cours des trois premières années

Termes:	Karriereerfolg in den ersten drei Berufsjahren	Réussite au cours des trois premières années de parcours professionnel
	Gehalt	Salaire
	Bruttojahresgehalt in Euro	Salaire annuel brut en Euro
	Führungsverantwortung	Volonté de diriger
	Anzahl unterstellter Angestellter	Nombre de collaborateurs subordonnés
	Zufriedenheit	Satisfaction
	Skala von 1 (erfolglos) bis 11 (erfolgreich)	Echelle de 1 (sans succès) à 11 (avec succès)
	Zugeschriebener Erfolg	Réussite attribuée
	Skala von 1 (erfolglos) bis 11 (erfolgreich)	Echelle de 1 (sans succès) à 11 (avec succès)
	Frauen	Femmes
	Männer	Hommes

Illustration 3 Satisfaction au fil du temps

Termes:	Zufriedenheit im Zeitverlauf	Satisfaction au fil du temps
	11 = höchste Zufriedenheit	11 = très grande satisfaction
	Berufsjahr	Année professionnelle
	Jahr	Année
	Alter	Age
	Frauen	Femmes
	Männer	Hommes

Les salaires initiaux se valent à peu près. Les salaires des hommes sont légèrement plus élevés, mais du point de vue des statistiques, la différence est peu significative. La responsabilité de direction et la satisfaction sont aussi marquées l'une que l'autre. Et à la question: «A votre avis, à quel point votre entourage professionnel considère-t-il que vous réussissez votre vie professionnelle? Hommes et femmes considèrent pareillement leur succès.

Ces résultats signifient-ils que les mêmes conditions amènent à la même carrière?

Illustration 4 Succès associé

Termes:	Zugeschriebener Erfolg	Succès associé
	11 = maximaler zugeschriebener Erfolg	11 = succès associé maximal
	Berufsjahr	Année professionnelle
	Jahr	Année
	Alter	Age
	Frauen	Femmes
	Männer	Hommes

Si nous considérons les carrières des paires au cours des dix années, nous remarquons que la satisfaction et la reconnaissance professionnelle sont évaluées pareillement pour les femmes et les hommes non seulement pendant les trois premières années, mais aussi pendant l'ensemble de la période sous revue (illustrations 3 et 4).

En ce qui concerne l'évolution des salaires, nous devons par contre constater que les salaires annuels bruts des femmes restent de plus en plus à la traîne par rapport à ceux de leurs homologues masculins. Les différences croissantes entraînent des pertes de salaires dramatiques et d'année en année plus importantes pour les femmes. L'évolution est semblable concernant la responsabilité de direction, qui se met très rapidement à stagner pour les femmes alors qu'elle fait des bonds en avant pour les hommes. La coupe longitudinale (illustrations 5 et 6) révèle à quel point l'écart des salaires se creuse. Les valeurs moyennes relatives au *Gender Pay Gap* provenant d'études transversales sous-estiment cet effet et ne reproduisent pas l'augmentation de l'écart.

Illustration 5 Salaire au fil du temps

Termes:	Gehalt im Zeitverlauf	Salaire au fil du temps
	11 = höchste Zufriedenheit	11 = très grande satisfaction
	Berufsjahr	Année professionnelle
	Jahr	Année
	Alter	Age
	Frauen	Femmes
	Männer	Hommes

Illustration 6 Responsabilité de direction au fil du temps

Termes:	Führungsverantwortung im Zeitverlauf	Responsabilité de direction au fil du temps
	Anzahl unterstellter Angestellter	Nombre de collaborateurs subordonnés
	Frauen	Femmes
	Männer	Hommes

Au cours de leur cursus professionnel, quelques-unes des femmes qui participaient à notre étude, mais aucun homme, ont pris un congé parental, c'est-à-dire qu'elles ont cessé d'exercer leur profession pendant une année. La question se posait donc de savoir si cette absence était la

cause des différences salariales. En même temps, il ne semble pas non plus légitime de mettre en évidence, à partir des résultats, artificiellement des pertes de salaire dues à une maternité. Au contraire: Si les femmes se retirent de la vie professionnelle pour des raisons de maternité alors que les hommes poursuivent leur carrière, cela fait partie du problème de l'absence de l'égalité des chances et ne devrait à ce titre pas être négligé.

Finalement, nous avons décidé de vérifier les deux variantes (illustration 7) et ont abouti aux conclusions suivantes : En l'espace de 10 ans, les femmes gagnent en moyenne 71'000 Euro de moins que les hommes, même si la seule différence entre elles et eux est le sexe biologique. Si les femmes prennent un congé parental, la différence salariale atteint même 96'000 Euro.

Illustration 7 Pertes de salaires des femmes

Termes:	Verluste im Gehalt der Frauen	Pertes de salaires des femmes
	Berufsjahr	Année professionnelle
	Jahr	Année
	Alter	Age
	Stichprobe mit Elternkarenz	Echantillonnage avec congés parentaux
	Gesamtstichprobe	Echantillonnage global
	Stichprobe ohne Elternkarenz	Echantillonnage sans congés parentaux
	Addierte Verluste in Euro	Pertes additionnées en Euro

Lorsque les femmes exercent sans discontinuer leur profession comme les hommes, la différence salariale après 10 ans s'élève toujours en moyenne à 61'000 Euro. Cela signifie que l'interruption de la vie professionnelle pour cause de maternité des femmes ne suffit pas pour expliquer les différences de salaires au cours de la carrière.

En résumé, les conclusions de notre étude sont :

- En 10 ans, les femmes gagnent passé 71'000 Euro de moins que les hommes qui ne distinguent d'elles par rien d'autre que par le sexe biologique.
- Toutefois, hommes et femmes sont satisfaits pareillement de leurs carrières.
- Les femmes pensent qu'on les considère comme ayant un peu plus de succès que leurs collègues masculins.
- La différence salariale entre les femmes et les hommes qui sont en tous points comparables est particulièrement marquée lorsque les femmes ont dû interrompre leur vie professionnelle au moins une fois pour des congés de maternité.

Je vous remercie de votre attention!

Littérature:

Strunk, Guido; Hermann, Anett & Praschak, Susanne (2005): Eine Frau muss ein Mann sein, um Karriere zu machen. Extrait de: Mayrhofer, Wolfgang; Meyer, Michael & Steyrer, Johannes (éd.): Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren. Vienne: p. 211-242.

Strunk, Guido & Steyrer, Johannes (2005): Dem Tüchtigen ist die Welt nicht stumm. Es ist alles eine Frage der Persönlichkeit. Extrait de: Mayrhofer, Wolfgang; Meyer, Michael & Steyrer, Johannes (éd.): Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren. Vienne: p. 51-77.

Strunk, Guido & Hermann, Anett (2009): Berufliche Chancengleichheit von Frauen und Männern. Une étude empirique concernant l'écart salarial entre femmes et hommes. Extrait de: Zeitschrift für Personalforschung, 23 (3): p. 237-257.

D'autres informations sont disponibles sous: <http://www.complexity-research.com/Projekte-ResearchChancen.htm>