

## Les chemins de l'égalité

Les femmes, les hommes et le travail

Romain Bendavid  
Flora Baumlin

Les inégalités auxquelles les femmes sont confrontées dans le monde professionnel sont plurielles : plus nombreuses à occuper des emplois précaires, moins qualifiées, elles sont moins rémunérées que les hommes. Ce constat préoccupant, Romain Bendavid et Flora Baumlin l'étayent avec le résultat de nombreuses enquêtes, mais ils investiguent également d'autres dimensions de ces inégalités : la place du travail, le vécu, le sentiment de reconnaissance, la charge mentale ou encore l'expérience de plafonds de verre objectifs.

Ils dessinent, en parallèle, des voies à emprunter pour faire progresser une égalité par le haut et par le bas, convaincus que les fortes transformations dans le travail engendrées par la crise sanitaire pourraient constituer une opportunité de changement.

10 euros TTC  
ISBN 978-2-8159-5006-0



9 782815 950060

Fondation  
Jean Jaurès  
ÉDITIONS  
**l'aube**

Fondation Jean Jaurès  
ÉDITIONS

**l'aube** Romain Bendavid Flora Baumlin

Les chemins  
de l'égalité

## Les chemins de l'égalité

Les femmes, les hommes  
et le travail

Romain Bendavid  
Flora Baumlin

Fondation  
Jean Jaurès  
ÉDITIONS  
**l'aube**



# LES CHEMINS DE L'ÉGALITÉ

---

LES FEMMES, LES HOMMES ET LE TRAVAIL

Romain Bendavid  
Flora Baumlin

LES CHEMINS  
DE L'ÉGALITÉ

---

LES FEMMES, LES HOMMES ET LE TRAVAIL

Fondation Jean-Jaurès  
12 Cité Malesherbes  
75009 Paris  
[www.jean-jaures.org](http://www.jean-jaures.org)

© Fondation Jean-Jaurès éditions  
et éditions de l'Aube, 2022

ISBN 978-2-8159-5006-0

Fondation Jean-Jaurès éditions / éditions de l'Aube

# INTRODUCTION

---

Le point de départ de ce livre réside dans le constat d'inégalités objectives auxquelles les femmes sont confrontées dans le cadre professionnel.

De prime abord, l'accès des femmes au travail ne semble pas soulever de spécificités particulières. Leur taux de chômage en 2020 (8 %) y est identique à celui des hommes (8,1 %). Il en est de même pour le chômage longue durée. Mais une fois en poste, trois grands types d'inégalités de genre apparaissent clairement et sont interdépendants :

- les femmes sont plus nombreuses à occuper des emplois précaires : la population active à temps partiel est à 78,9 % féminine. Or ce type d'emploi se caractérise par une sécurité aléatoire et par une difficulté de s'y projeter à long terme ;

- au sein de la population salariée, les femmes occupent davantage d'emplois moins qualifiés : en 2020, selon les statistiques de l'enquête emploi de l'Insee, 23,5 % d'entre elles ont un poste d'employé ou d'ouvrier non qualifié contre 14,3 % des hommes. À l'inverse, les hommes sont davantage représentés parmi les cadres (22,7 % contre 17,9 % pour les femmes), artisans, commerçants ou

**Romain Bendavid** est directeur de l'Expertise Corporate et Climat social au sein du département Opinion de l'Ifop.

**Flora Baumlin** est directrice d'études dans l'Expertise Corporate et Climat social au sein du département Opinion de l'Ifop.

chefs d'entreprise (9,2 % contre 4,2 %) ou agriculteurs (2 % contre 0,7 %) ;

– parmi les salariés du privé, l'écart de revenu joue encore nettement en faveur des hommes : en 2018, une femme salariée gagne en moyenne 16,9 % de moins qu'un homme salarié. Si ce décalage tend à se réduire (-0,3 point par rapport à 2017 et -4 points depuis 2008), il demeure important dans l'absolu.

Toutefois, le constat de ces inégalités ne saurait être le seul repère pour comprendre le quotidien des femmes au travail. Il convient, en effet, tout d'abord, de scruter à la loupe toutes les spécificités ou, au contraire, les caractéristiques communes entre genres dans leur rapport au travail et le lien à l'entreprise. Nous essayerons ensuite de comprendre les origines de ces inégalités et l'ampleur de leurs conséquences.

En parallèle, nous nous pencherons sur la place accordée à l'enjeu de la réduction des inégalités et, plus globalement, à celui de la place des femmes au sein de leur structure professionnelle, dans une période où les transformations dans l'entreprise s'accroissent depuis le début de la crise sanitaire. Dans ce prolongement, nous analyserons les solutions envisagées pour chercher à y remédier et tenterons d'évaluer leur efficacité.

Pour ce faire, trois partis pris méthodologiques nous ont semblé importants.

En premier lieu, l'essentiel de l'analyse portera sur le monde salarié. Malgré l'accélération du développement de nouvelles formes de travail, ce statut rassemble en effet encore en 2020 le plus gros contingent des actifs exerçant une activité professionnelle. Selon les estimations de l'Insee, sur 28,2 millions d'actifs en poste en France, 25,2 millions sont salariés (soit 89 % d'entre eux).

Deuxièmement, le vécu professionnel des femmes, au-delà d'être décrit dans l'absolu, sera le plus souvent mis en relief avec celui des hommes. Il en sera de même pour ce qui est de leurs points de vue et implications respectifs sur les questions des inégalités et sur la manière de les réduire.

Enfin, les femmes ne constituant pas en elles-mêmes une catégorie forcément homogène, un second niveau d'analyse consistera à examiner les différences de rapport au travail selon différents critères, notamment l'âge, la catégorie professionnelle ou encore la taille d'entreprise.

Précisons, pour finir, que les résultats d'études mentionnés dans cette analyse proviennent en partie de la dernière Norme annuelle de climat social réalisée par l'Ifop du 6 au 13 octobre 2021 auprès d'un échantillon représentatif de 1 003 salariés. Cette enquête annuelle a pour objectif d'évaluer leur situation professionnelle à date. Il y sera fait référence lorsqu'aucune précision n'apparaîtra sur la provenance des résultats. Mais nous nous appuyerons également sur des enquêtes publiées récentes et portant sur des enjeux professionnels transversaux : moral des salariés, santé au travail, regard des cadres sur le leadership féminin...

## UN RAPPORT AU TRAVAIL ET UN LIEN À L'EMPLOYEUR ASSEZ SIMILAIRE ENTRE LES DEUX GENRES QUOIQU'UN PEU EN RETRAIT PARMIS LES FEMMES

---

LA GRANDE MAJORITÉ DES FEMMES SE MONTRENT  
SATISFAITES DE LEUR SITUATION PROFESSIONNELLE,  
MAIS LÉGÈREMENT MOINS QUE LES HOMMES

C'était le cas en octobre 2021 pour 73 % d'entre elles. De surcroît, cette satisfaction générale rejaillit sur les trois grandes dimensions constitutives du rapport au travail : le contenu, l'organisation et l'environnement de travail. Après de chacune, la proportion de femmes satisfaites demeure importante, souvent supérieure à 70 %. Dans le détail, ces dimensions comprennent les critères suivants :

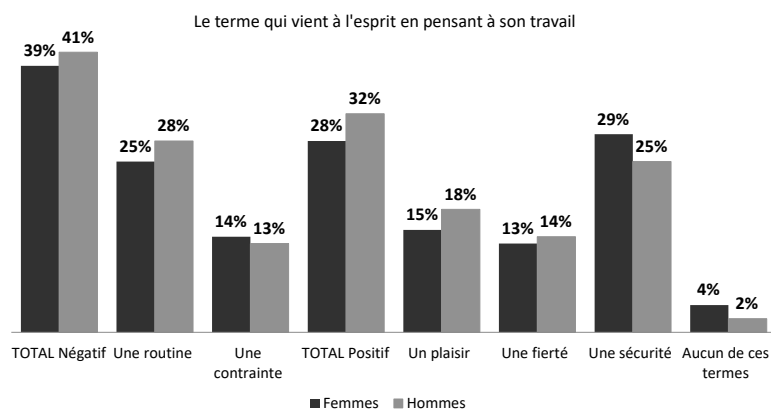
- le contenu : l'intérêt pour son travail, le sentiment d'effectuer un travail utile, permettant d'acquérir régulièrement des connaissances ou encore la clarté des missions ;
- l'organisation : le niveau d'autonomie et le fameux équilibre entre vie privée et vie professionnelle, particulièrement mis en

avant par les jeunes générations de cadres dans leurs critères de sélection d'un employeur ;

– l'environnement de travail : les relations professionnelles avec ses collègues ou ses supérieurs, les conditions matérielles et, plus spécifiquement, l'exposition au bruit et aux nuisances sonores.

On note toutefois que ces scores se situent systématiquement légèrement en retrait de leurs homologues masculins (3 à 5 points).

Dans une approche plus qualitative, les représentations associées à son travail, mesurées à travers le terme qui vient en premier à l'esprit quand on pense à son travail, sont assez similaires, avec des femmes toutefois un peu moins positives comme le montre le graphique ci-dessous.



Source : Norme Ifop de climat social 2021.

Enfin, lorsque l'on compare l'importance accordée à la vie professionnelle avec d'autres domaines, les différences de perception entre genres s'avèrent être plus nettes en dehors du cadre du travail.

Les femmes soulignent en effet davantage la priorité que relèvent pour elles la famille, les amis, les loisirs (scores « très importants » respectifs de 75 %, 51 % et 45 % contre 68 %, 40 % et 37 % chez les hommes). En revanche, le caractère prioritaire du travail est mis en avant par une proportion strictement identique de ces deux catégories de population (24 % de réponses « très important » dans les deux cas).

### LES FEMMES MONTRENT DAVANTAGE D'ENGOUEMENT POUR LA RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES

Sur un plan général, 72 % des femmes ont une bonne opinion à l'égard de leur entreprise. De ce constat général découlent différents indicateurs également bien évalués (dans des proportions similaires) et contribuant à consolider ce lien : le sentiment d'être bien intégrée, la fierté d'appartenance ou encore la conviction que le bien-être au travail constitue un enjeu important pour son employeur. Témoin de la confiance qui les unit la plupart du temps à leur employeur depuis le début de la crise sanitaire, ce dernier indicateur enregistre une hausse impressionnante depuis près de deux ans.

De même, les performances de son employeur, fortement reconnues, contribuent à renforcer la fierté « statutaire » de porter haut les couleurs de son entreprise. Ainsi, entre 65 % et 80 % des salariés, tous genres confondus, affirment que leur entreprise est performante, soulignent sa bonne gestion et la clarté de sa stratégie. Sur un plan commercial, ils mettent en avant la qualité des



services offerts et le fait de bien prendre en compte les besoins et attentes des clients.

Mais là encore, on constate que malgré des niveaux élevés, les scores des femmes sont systématiquement un peu moins consistants que ceux des hommes.

Sur des enjeux portant moins directement sur leur cœur d'activité, l'aspiration à une plus grande responsabilité environnementale et sociétale des entreprises est fortement partagée, les salariés se montrant particulièrement sensibles au positionnement de leur employeur sur ces questions.

Au-delà de son activité économique, un consensus ressort ainsi pour reconnaître le rôle joué par les entreprises au sein de la société, 78 % des hommes et 76 % des femmes partageant ce diagnostic. Mais derrière ce constat général, une observation plus poussée de la façon dont ces enjeux sont perçus dans les grandes entreprises (plus de 500 salariés) révèle un intérêt plus prononcé des femmes sur ces sujets. Le cas de ces entreprises est emblématique dans la mesure où le champ des possibles y est plus vaste pour consacrer du temps à déployer une politique RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) *via* la création de postes ou de missions spécifiques. Dans les petites structures, au contraire, les dirigeants sont la plupart du temps contraints d'organiser l'essentiel des tâches professionnelles autour du pilotage au quotidien de l'activité. Selon l'enquête Ifop pour No Com réalisée en avril 2021 sur la transformation des entreprises, 86 % des femmes évoluant dans une structure de plus de 500 personnes affirment se reconnaître dans les valeurs de leur entreprise, contre 79 % des hommes. Si l'on approfondit le thème de la responsabilité des entreprises pour s'intéresser à des enjeux plus récents comme celui de « la raison d'être », c'est-à-dire le sens profond, la finalité donnée par une entreprise à son activité, on

retrouve des proportions voisines avec 82 % des femmes estimant qu'il est important pour une entreprise de présenter sa raison d'être contre 74 % des hommes. Et pour définir cette raison d'être, 87 % des femmes considèrent qu'il est important d'évoquer les valeurs et la culture de son entreprise en comparaison avec 76 % des hommes.

Les femmes sont donc plus convaincues de la pertinence de la raison d'être. Et si 72 % des hommes estiment que lorsqu'une entreprise formule sa raison d'être, c'est avant tout une opération de communication, seules 63 % des femmes font ce constat. À l'opposé, 37 % des femmes affirment que c'est avant tout le reflet de convictions sincères, un sentiment que seulement 28 % des hommes partagent.

Dans ce prolongement, les résultats de l'enquête menée par l'Ifop en juillet dernier avec la Fondation Jean-Jaurès<sup>1</sup> montrent que les femmes manifestent également plus d'intérêt pour le concept « d'entreprise à mission ». Celui-ci donne concrètement corps à la raison d'être *via* des missions environnementales ou sociales que l'entreprise s'engage à assurer dans le cadre de son activité. 79 % d'entre elles en ont ainsi une bonne opinion « *a priori* » pour 69 % des hommes. Dans le détail, elles soulignent plus massivement l'impact positif de ce concept sur l'obligation pour les entreprises d'agir concrètement en faveur de l'environnement et de la société (81 % contre 73 % des hommes) tout en soulignant parallèlement la pertinence du modèle à travers le fait qu'il représente un réel avantage concurrentiel (74 % et 63 %).

---

1. Romain Bendavid, *Le rôle politique des entreprises*, Fondation Jean-Jaurès, 8 juillet 2021.

Pourtant et paradoxalement, malgré une plus grande attention pour ces sujets, les femmes se montrent dans le même temps assez réservées pour agir personnellement en faveur de ces causes dans le cadre de leur travail. Ainsi, seule une minorité (48 %) exprime le souhait d'être impliquées dans la politique RSE de leur entreprise alors que les hommes sont majoritaires à exprimer cette opinion (53 %). Au près des jeunes générations particulièrement sensibles à ces sujets, les hommes apparaissent aussi plus volontaristes. Autre illustration, dans les grandes structures, une plus forte proportion d'hommes (63 % contre 57 % des femmes) sont prêts à participer à des discussions sur la définition de la raison d'être de leur entreprise<sup>1</sup>.

Cette mise en retrait des femmes, en dépit de convictions plus affirmées, semble emblématique d'une forme d'inhibition ou d'autocensure pour être, à l'instar de leurs collègues masculins, actrices et non uniquement spectatrices de transformations au sein de l'entreprise. Ce phénomène est symptomatique de différences de comportements dans le travail qui peuvent engendrer des disparités, notamment dans la prise de responsabilités.

Finalement, le vécu professionnel des femmes, un peu moins positif que celui de leurs homologues masculins, est jugé satisfaisant dans l'absolu. Toutefois, la plupart des catégories de salariés (âge, taille de l'entreprise, secteur d'activité...) évaluent positivement leur situation professionnelle. Mais surtout, obtenir des résultats proches ne signifie pas pour autant vivre des situations identiques. Les évaluations des indicateurs de climat social que nous venons de décrire s'inscrivent en effet au sein d'un écosystème global du monde du travail encore très inégalitaire à statut identique, selon le genre.

---

1. Enquête Ifop pour No Com sur la transformation des entreprises, avril 2021.

## LA PERSISTANCE D'INÉGALITÉS PROFONDES DOUBLÉE D'UN VÉCU PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE DÉGRADÉ CHEZ LES FEMMES

---

LES FEMMES OCCUPENT DAVANTAGE  
D'EMPLOIS PRÉCAIRES ET ASPIRENT  
EN MIROIR À PLUS DE SÉCURITÉ

### Une structure de l'emploi fortement genrée et inégalitaire

Comme évoqué en introduction, la structure de l'emploi en France connaît des différences fortement genrées, que l'on peut observer dans les statistiques de l'enquête emploi 2020 de l'Insee.

Le taux d'emploi des femmes et des hommes diffère de plus de 6 points : 62,2 % chez les femmes et 68,5 % chez les hommes. Si cet écart se confirme sur toutes les tranches d'âge, il est plus marqué chez les 25-49 ans (8,8 points). On peut ainsi émettre l'hypothèse d'un retrait de l'emploi d'un certain nombre de femmes pour élever leurs enfants.

Concernant le taux de chômage, il est identique entre hommes et femmes (8,1 % et 8 %) en dépit d'un différentiel dans la perception

d'avoir été victime de discrimination lors de la recherche d'un emploi. En effet, selon une enquête Ifop pour Meteojob, 23 % des femmes déclarent avoir fait l'expérience de discrimination à l'emploi contre 19 % des hommes. Plus précisément, elles sont systématiquement plus nombreuses à avoir le sentiment d'avoir été l'objet de discrimination dans la formulation de l'offre d'emploi (10 % contre 8 %), à l'examen du CV (15 % contre 13 %), lors d'un entretien d'embauche (20 % contre 15 %) et lors du processus décisionnel (21 % contre 16 %).

On observe par ailleurs dans les statistiques nationales des écarts marqués concernant les professions, les secteurs d'activité et les statuts d'emploi occupés par les femmes et les hommes qui contribuent à une situation professionnelle plus précaire chez les femmes.

En premier lieu, la répartition des catégories socioprofessionnelles diffère selon le genre. Si comme nous l'avons déjà mentionné, les hommes occupent plus fréquemment des postes de cadres (22,7 % contre 17,9 %), d'artisans, commerçants ou chefs d'entreprise (9,2 % contre 4,2 %), ou encore d'agriculteurs (2 % contre 0,7 %), ils sont aussi plus nombreux à être ouvriers (29,9 % contre 7,9 %), tandis que les femmes sont plus nombreuses sur les professions intermédiaires (29 % contre 23,3 %) et les postes d'employés (39,9 % contre 12,5 %). Mais sur les catégories d'employés et d'ouvriers, on constate en cumul que les femmes sont plus nombreuses que les hommes à occuper des emplois non qualifiés (23,5 % contre 14,3 %).

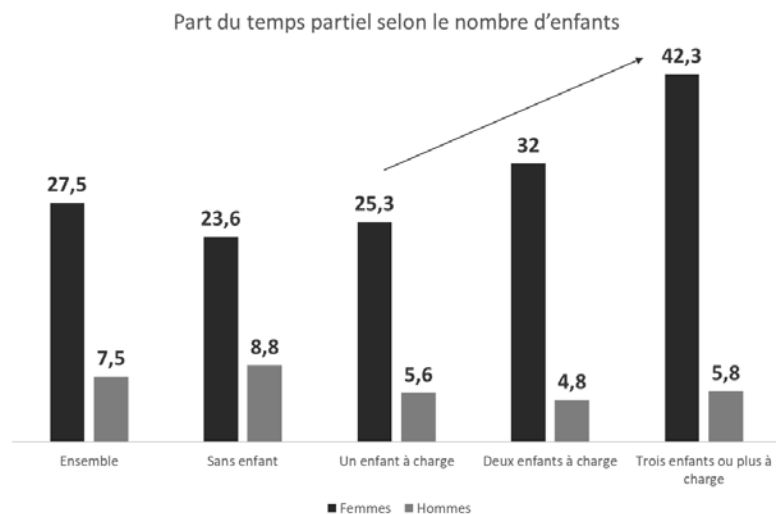
En termes de répartition sectorielle, les femmes sont bien plus présentes que les hommes dans le tertiaire (88,1 % contre 65,7 %) et notamment sur les secteurs de l'administration publique, l'enseignement, la santé, l'hébergement médicosocial et l'action sociale,

et les services aux ménages, soit principalement des métiers du *care* qui consistent à prendre soin des autres.

Concernant le statut d'emploi, les écarts sont moins marqués mais tout de même présents : les hommes sont plus fréquemment indépendants (15,3 % contre 9,3 %), les femmes plus fréquemment en CDI (77,4 % contre 73,2 %), mais également en CDD (10,6 % contre 6,5 %).

Enfin, dernière différence de taille dans la structure de l'emploi, 27,5 % des femmes occupent un emploi à temps partiel contre seulement 7,5 % des hommes. Dit autrement, 78,9 % de la population à temps partiel est féminine. La première raison expliquant l'adoption de ce statut est liée à un manque d'opportunité : ne pas pouvoir travailler davantage avec leur emploi actuel (pour 37,5 % des femmes et 41,1 % des hommes). La seconde a trait aux obligations familiales : s'occuper d'enfants, de personnes âgées... Celle-ci est bien plus fortement évoquée par les femmes (26,4 %) que par les hommes (6,6 %).

Ces éléments sont confortés par la part de temps partiel selon le nombre d'enfants à charge, illustrée dans le graphique page suivante. La part de temps partiel augmente avec le nombre d'enfants pour les femmes (x1,7 entre les femmes sans enfant et celles avec trois enfants à charge) alors qu'elle demeure stable pour les hommes.



Source : Insee, 2020.

L'ensemble des chiffres évoqués dessinent des conditions d'emploi davantage précaires pour les femmes : emplois moins qualifiés et plus souvent à temps partiel. C'est cette réalité que décrit Florence Aubenas dans son livre *Le Quai de Ouistreham*<sup>1</sup>. À la suite de la crise des *subprimes* de 2008, elle part à Caen pour y chercher du travail avec un profil sans qualification et vivre de l'intérieur ces situations de précarité qui sont le quotidien de tant de femmes qu'elle va côtoyer. Elle raconte Pôle emploi, les agences d'intérim, les conditions de travail infernales – notamment le nettoyage des sanitaires d'un ferry à une cadence intenable, les rouages

administratifs, les horaires décalés et une rémunération si faible qu'elle confine à l'absurde.

Comme elle l'expliquera par la suite, ces « précaires » – qui ne se reconnaissent pas dans ce terme – ne rentrent en rien dans les cases d'un référentiel de travail aux 35 heures passé dans une entreprise qu'on quittera à la retraite. Parmi les femmes qu'elle rencontre, certaines sont à la retraite, mais celle-ci est si faible qu'elles doivent tout de même la compléter en travaillant. Et les 35 heures sont techniquement et physiquement inatteignables avec une telle pénibilité des emplois et lorsqu'il faut passer d'un lieu de travail à un autre.

« Aujourd'hui, on ne trouve pas de travail, on trouve des heures<sup>1</sup>. »

### Les aspirations professionnelles des femmes : sécurité ET mobilité

En miroir de ces disparités de genre dans l'emploi, on constate des aspirations différentes en ce qui concerne le travail, avec des femmes plus conservatrices sur leur statut de travail et valorisant la sécurité, tout en étant plus enclines que les hommes à certaines formes de mobilité professionnelle.

À ce titre, l'enquête réalisée pour Michael Page par l'Ifop en 2020 sur les grandes tendances du marché du travail est riche d'enseignements. Elle montre en premier lieu une attirance plus forte des hommes pour de nouvelles formes de travail du type portage salarial (42 % contre 34 %), management de transition (42 %

1. Florence Aubenas, *Le Quai de Ouistreham*, Paris, L'Olivier, 2010.

1. *Ibid.*

contre 28 % parmi les femmes) ou encore le statut de free-lance (47 % contre 43 %)<sup>1</sup>.

Cette appétence plus forte pour un statut indépendant chez les hommes se retrouve également au sein de la population des cadres, les hommes cadres étant plus nombreux à déclarer être intéressés par le fait de devenir free-lance que les femmes (36 % contre 27 %). Même *via* le portage salarial – garant de plus de stabilité –, le statut d'indépendant intéresse moins les femmes que les hommes (30 % contre 37 %)<sup>2</sup>.

Au sein de la jeune génération (18-30 ans), si le statut d'indépendant intéresse autant les hommes que les femmes (24 % contre 22 %), ces dernières se projettent toutefois plus dans le salariat (45 % contre 39 %) et moins dans la création d'entreprise (15 % contre 21 % pour les hommes). Concernant spécifiquement le fait de créer une entreprise ou de la reprendre à son compte, elles se sentent notamment bien moins informées que les hommes (39 % contre 58 %)<sup>3</sup>.

Ces différents éléments s'expliquent en partie par les perceptions différenciées qu'ont les hommes et les femmes des différents statuts de travail. Les femmes accordent un poids plus important à la notion de sécurité dans l'emploi. Elles sont, en effet, plus nombreuses que les hommes à associer le CDI à la notion de sécurité (68 % contre 60 %) et, en miroir, à associer le travail

temporaire/l'intérim à de l'insécurité (20 % contre 13 %)<sup>1</sup>. De la même manière, chez les cadres, les femmes associent plus fortement l'activité free-lance à du stress (64 % contre 58 %) et à un risque que les hommes (76 % contre 67 %)<sup>2</sup>.

Autre enseignement de cette enquête, le rapport à la mobilité diffère également selon le genre. Au cours des trois dernières années, une proportion plus importante de femmes a changé plusieurs fois d'employeurs. Si 16 % d'entre elles et 15 % des hommes déclarent avoir changé une fois d'employeur, elles sont en revanche 19 % à avoir changé deux fois ou plus d'employeur, pour 12 % chez les hommes<sup>3</sup>.

Cet écart se retrouve également dans les projections des cadres quant à leur mobilité professionnelle, avec des femmes plus enclines au changement : 71 % en envisagent au moins un dans leur vie professionnelle à un horizon de dix ans, contre 61 % des hommes et 60 % se projettent même une reconversion professionnelle totale (contre 52 % des hommes)<sup>4</sup>.

Plusieurs éléments peuvent expliquer cette volonté de mobilité plus affirmée chez les femmes. Premièrement, le fait d'occuper des emplois plus précaires, qui peuvent les conduire à chercher à améliorer leur situation en changeant d'entreprise.

Autre piste d'explication, on le verra plus loin, les femmes cadres ont une probabilité moins forte d'accéder à des postes de direction *via* une promotion interne, et si l'on émet l'hypothèse que

1. Enquête Ifop pour Michael Page, réalisée du 1<sup>er</sup> au 21 février 2020 auprès d'un échantillon représentatif de 1 824 actifs occupés.

2. Enquête Ifop pour Freelance.com, réalisée du 21 au 28 décembre 2020 auprès d'un échantillon représentatif de 1 004 cadres du privé.

3. Enquête Ifop pour Mansa, réalisée du 14 au 18 juin 2021 auprès d'un échantillon de 1 006 personnes, représentatif de la population française âgée de dix-huit à trente ans.

1. Enquête Ifop pour Michael Page, *op. cit.*

2. Enquête Ifop pour Freelance.com, *op. cit.*

3. Enquête Ifop pour Michael Page, *op. cit.*

4. Enquête Ifop pour Expectra, réalisée du 20 au 26 mai 2021 auprès d'un échantillon représentatif de 1 004 cadres du privé.

ce phénomène s'étend à l'ensemble des femmes actives, cela peut également expliquer pourquoi elles cherchent ailleurs lorsque leur évolution est bloquée au sein de leur entreprise.

Également, de nombreuses femmes vivant des interruptions de leur vie professionnelle au moment de congés maternité, ces périodes de « rupture » peuvent influencer sur une mobilité professionnelle, qu'elle soit voulue ou non.

On peut enfin supposer que le monde de l'entreprise étant bâti sur des valeurs et des attentes plus facilement associées au masculin (recherche de performance, individualité, disponibilité horaire), ces dernières s'y sentent moins adaptées et cherchent par conséquent plus facilement à changer de structure.

Par ailleurs, lorsqu'il s'agit d'évoquer le statut professionnel de la mobilité envisagée, on retrouve les mêmes clivages qu'évoqués précédemment. Les femmes cadres sont ainsi plus intéressées que les hommes par une mobilité externe à l'entreprise sur le même type de poste (38 % contre 32 %) tandis que les hommes sont plus intéressés par une mobilité externe pour exercer la même activité, mais sous un statut autre, type free-lance ou auto-entrepreneur (18 % contre 13 %)<sup>1</sup>.

Et la crise sanitaire n'a fait que renforcer ces aspirations différenciées. Les hommes cadres déclarent plus fréquemment que celle-ci a renforcé leur aspiration à plus d'autonomie (28 % contre 22 %) et à une meilleure rémunération (26 % contre 16 %), tandis que les femmes évoquent plus souvent la recherche de la sécurité de l'emploi (21 % contre 12 %)<sup>2</sup>.

---

1. Enquête Ifop pour Freelance.com, *op. cit.*

2. Enquête Ifop pour Expectra, *op. cit.*

## DES ÉCARTS SIGNIFICATIFS DANS LA RÉMUNÉRATION

### Le constat objectif

En termes de revenu salarial, selon l'Insee, les femmes gagnaient, en 2017, 28,5 % de moins que les hommes.

Mais comme évoqué précédemment, plus d'un quart des femmes exercent leur emploi à temps partiel, ce qui explique une partie de cet écart. Si on compare les revenus en équivalent temps plein, c'est-à-dire en neutralisant l'effet du temps partiel, les femmes gagnent en moyenne 16,8 % de moins que les hommes. À ce niveau, l'écart de revenu se confirme sur toutes les catégories professionnelles. Il est cependant particulièrement marqué chez les cadres (18,4 %) et apparaît un peu plus réduit chez les ouvriers (14,6 %), les professions intermédiaires (12,8 %) et les employés (6,1 %), le smic faisant effet de plancher limitant les inégalités.

On constate aussi un écart plus marqué selon l'ancienneté professionnelle. Les femmes ayant plus de trente ans de carrière gagnent 21,7 % de moins que leurs homologues masculins. Cet écart est plus réduit en début de carrière, les femmes ayant une ancienneté inférieure à cinq ans gagnant seulement 6,4 % de moins que leurs homologues masculins.

Toujours selon l'Insee, deux tiers de l'écart de rémunération entre genres est lié aux emplois occupés et à une forme de ségrégation professionnelle à bas bruit qui voit les femmes occuper des emplois moins bien rémunérés. Dans ce cadre, pour un même poste, l'écart de salaire moyen selon le genre en équivalent temps plein est de 5,3 % dans le secteur privé en 2017. Finalement, ces

5,3 % représenteraient donc la mesure actuelle la plus objective de discrimination salariale.

### **Le constat subjectif confirme ces inégalités qui se cristallisent surtout chez les cadres**

Comme nous l'avons constaté, dans des domaines où les salariés peuvent exercer une certaine influence, qui sont en partie dépendants de leurs actions et comportements comme le rapport au travail ou le lien qui les unit à leur entreprise, les différences de genre ne sont pas abyssales. Inversement, concernant des sujets où ils sont davantage dépendants de décisions extérieures et ont moins de prise pour les influencer, le ressenti des femmes se dégrade fortement en comparaison avec celui des hommes.

Le jugement sur la rémunération est emblématique du déficit de reconnaissance ressenti par les femmes. Après des professions indépendantes, les travailleurs sont leur propre patron. Ce fonctionnement, poussé à l'extrême, pour les moins qualifiés d'entre eux est accéléré par l'essor des petits boulots proposés par les plate-formes en ligne (livraisons, activités consistant à cliquer sans relâche sur des liens ou images...). Il engendre souvent des pressions supplémentaires en raison de l'absence de cadres précis, le travailleur ne bénéficiant ni d'une rémunération mensuelle minimale, ni de congés payés. D'où le sentiment de n'en faire jamais assez. Or les salariés sont indéniablement protégés de ces contingences. Dès lors, au-delà de matérialiser le contrat passé avec son employeur, la rémunération constitue aussi un marqueur qualitatif permettant d'apprécier la reconnaissance accordée à son investissement, de se jauger en comparaison avec son entourage professionnel comme personnel.

L'écart d'évaluation sur la rémunération atteint ainsi 8 points en octobre 2021, une majorité d'hommes déclarant en être satisfaits (57 %) contre un peu moins de la moitié des femmes (49 %), le score moyen étant de 53 %. Cette différence significative détonne par rapport aux ressentis proches observés sur les critères de contenu, d'organisation, de conditions de travail et d'attachement à son entreprise. Et elle apparaît en miroir comme la conséquence directe des écarts de revenu effectivement constatés dans les statistiques nationales.

Cette différence selon le genre s'inscrit peu ou prou dans l'étiage observé au sein d'autres catégories sociodémographiques dont :

- l'âge : 10 points de satisfaction séparent les cinquante ans et plus (47 %) des 18-29 ans (57 %) ;

- la géographie : que ce soit en découpant la France en cinq grandes zones, avec 7 points entre les habitants du Sud-Est (50 %) et du Nord-Ouest (57 %) ou par taille de commune avec 5 points entre les habitants de communes rurales (52 %) et de l'agglomération parisienne (57 %) ;

- le secteur d'activité (réparti en cinq grandes catégories) : 7 points entre les personnes travaillant au sein de l'entité « administration, santé et enseignement », majoritairement féminin (50 %) et dans le commerce (57 %).

Il est en revanche moindre que celui relevé au sein des catégories professionnelles (cadres, employés, ouvriers...), repère historique permettant d'apprécier la relative homogénéité du climat social au sein d'une population active ou, au contraire, ses fractures. Un différentiel moyen d'appréciation de 17 points est en effet constaté entre deux catégories situées en haut et en bas de l'échelle hiérarchique : les employés (49 %) et les cadres/professions intellectuelles supérieures (66 %). Entre ces deux extrêmes, les niveaux

de satisfaction atteignent respectivement 52 % et 50 % chez les ouvriers et les professions intermédiaires. Une des explications de ce différentiel « social » réside d'ailleurs dans le fait que les femmes occupent des fonctions moins bien rémunérées que les hommes.

De surcroît, si cet écart de 8 points entre hommes et femmes peut sembler ténu au regard du critère social, c'est aussi parce qu'il est résumé en deux catégories, ce qui tend naturellement à lisser les résultats moyens et, *in fine*, les écarts. Les autres catégories de population comprennent davantage de critères, ce qui favorise l'ampleur des écarts entre les deux variables les plus éloignées. En outre, la situation professionnelle des hommes, comme celle des femmes, peut difficilement être considérée comme homogène. Elle dépend aussi d'autres variables au premier rang desquelles figurent la catégorie professionnelle, l'âge, la taille de l'entreprise ou encore le secteur d'activité.

Ramenés comme pour le genre à deux variables explicatives, les écarts de satisfaction envers son revenu se réduisent ainsi sensiblement auprès de la plupart des catégories de salariés. Le différentiel d'appréciation entre femmes et hommes y devient même plus grand que celui mesuré au sein de plusieurs critères :

- notre variable étalon de catégorie professionnelle : 7 points entre les CSP- (50 %) et les CSP+ (57 %) ;

- le secteur d'activité : 7 points d'écart entre le secteur privé (55 %) et public (48 %) ;

- l'âge : 5 points entre les personnes âgées de plus de quarante ans (51 %) et de moins de quarante ans (56 %).

Finalement, cet écart binaire de 8 points est donc suffisamment important pour interpeller. D'où l'intérêt à présent, pour l'analyser

encore plus objectivement, de neutraliser l'influence de la variable « catégorie professionnelle » et de nous focaliser sur les scores par genre dans chacune des grandes catégories (cadres, professions intermédiaires, employés et ouvriers).

C'est auprès des cadres (et professions intellectuelles supérieures) que le jugement apparaît le plus dissemblable avec un décalage de satisfaction de 20 points, au profit des hommes (73 % contre 53 % pour les femmes). Moins impressionnant, l'écart de satisfaction envers sa rémunération est de 9 points chez les ouvriers (55 % et 46 %). Enfin, auprès des professions intermédiaires et des employés, des scores d'agrément proches ou similaires sont observés. Cela peut en partie s'expliquer par le poids important des emplois publics dans ces catégories, la fonction publique étant par l'existence de grilles indiciaires moins exposée aux disparités salariales entre femmes et hommes. Dans l'ensemble, ces résultats confortent là encore ceux observés par l'Insee au sein des mêmes catégories socioprofessionnelles.



Source : Norme Ifop de climat social 2021.



Pour tenter de comprendre ce différentiel chez les cadres, rappelons qu'ils représentent une catégorie particulièrement hétéroclite. Un premier élément d'explication réside alors, comme nous allons le voir, dans le fait que la probabilité d'occuper un poste à responsabilités, caractérisé souvent par de l'encadrement ou l'accès à une équipe de direction est beaucoup plus élevée chez les hommes. Ces différences de satisfaction entre genres, visibles surtout chez les cadres, peuvent expliquer pourquoi le combat pour l'égalité salariale est souvent consacré à l'accès aux postes de direction. Il convient dès lors, dans ce combat pour l'égalité femmes-hommes, de ne pas s'arrêter aux seules disparités en matière de revenu. Beaucoup de femmes actives, cadres ou non, en vivent d'autres de nature différente (comme le stress et la fatigue vus précédemment) et cela requiert d'y prêter tout autant attention.

#### UNE PERCEPTION MOINDRE DE LA RECONNAISSANCE DE SON TRAVAIL CHEZ LES FEMMES

Comme l'Ifop le constate depuis de nombreuses années, cette déception envers la reconnaissance témoignée par son employeur, qui ne se limite pas à l'aspect financier, est récurrente en France. Malgré une accélération de sa transformation pendant la crise sanitaire, notre culture managériale très « descendante » se limite encore bien souvent à du leadership et à l'exercice de compétences organisationnelles. Elle intègre moins de retours réguliers et positifs sur le travail quotidien des équipes, l'incitation à participer à des projets transversaux ou encore des avancées symboliques comme la reconnaissance du « droit à l'erreur ». La reconnaissance du travail

des membres de l'équipe constitue d'ailleurs généralement la première attente vis-à-vis des managers.

Dans les faits, en octobre 2021, une courte majorité de salariés (56 %) se montrent satisfaits de la reconnaissance qui leur est accordée, loin des proportions observées en Allemagne et au Royaume-Uni (respectivement 75 % et 72 %). Dans les trois pays, les écarts entre hommes et femmes sont significatifs. Ainsi, en France, le jugement des femmes (53 %) est de 6 points inférieur à celui des hommes (59 %). Il est également de 6 points en Allemagne, mais à des étages plus hauts (78 % contre 72 %) et de 4 points au Royaume-Uni (74 % contre 70 %).

Plus inquiétant s'agissant de la France, la perception de reconnaissance des femmes se dégrade fortement avec l'âge. Il est pourtant intuitif de supposer que davantage de preuves objectives de reconnaissance sont envoyées à mesure que la carrière avance : ascension dans la hiérarchie, diversification des compétences et, bien sûr, gains salariaux. D'où l'ampleur de la déception ressentie. Ainsi, passé le cap des trente-cinq ans, seule une minorité de femmes (49 %) estiment que leur travail est reconnu à sa juste valeur alors qu'une nette majorité d'hommes (57 %) le pensent encore.

## L'ACCÈS À DES POSTES DE RESPONSABILITÉ : UN PLAFOND DE VERRE ENCORE BIEN PRÉSENT

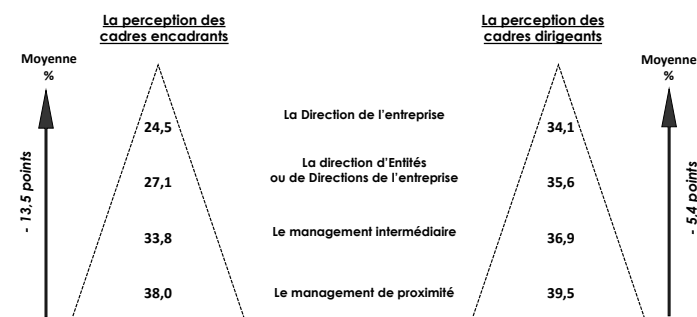
L'Ifop a mené en 2021 une grande enquête pour Michael Page sur la perception du leadership féminin et de la présence des femmes dans les instances de direction des entreprises auprès d'un double échantillon de cadres dirigeants et de cadres encadrants. Ce dispositif nous apporte des pistes précieuses pour expliquer la persistance d'un plafond de verre dans les faits comme dans les mentalités.

Première source d'inégalités, les profils des femmes et des hommes exerçant des postes à responsabilité ne sont pas similaires. Au sein des cadres encadrants comme des cadres dirigeants, deux grands constats émergent :

- une moyenne d'âge plus jeune chez les femmes, signe d'une féminisation récente des postes à responsabilités ;
- des fonctions à plus fortes responsabilités occupées par les hommes, ce qui engendre des revenus supérieurs.

Ensuite, cadres dirigeants comme cadres encadrants s'accordent sur une présence des femmes minoritaire dans le management et qui a tendance à se raréfier à mesure que l'on gravit les échelons managériaux, confirmant bien en cela l'existence du plafond de verre au sein du management français. En effet, leur proportion est estimée en moyenne entre 30 % et 40 % sur les échelons de management de proximité et de management intermédiaire, et entre 25 % et 38 % sur les échelons de directions d'entités et de direction de l'entreprise.

### LA PROPORTION ESTIMÉE DE FEMMES AU SEIN DE DIFFÉRENTS ÉCHELONS MANAGÉRIAUX



Source : Enquête Ifop pour Michael Page sur le leadership féminin, 2021.

Cette évaluation de la présence de femmes à des postes de management s'inscrit toutefois dans une dynamique de progression, même si elle n'est pas toujours rapide. En effet, entre 41 % et 55 % des répondants considèrent la proportion de femmes en progression quand ils sont entre 36 % et 47 % à l'estimer en stagnation.

Concernant les moyens d'accéder à un poste de direction, le recrutement externe fait consensus comme voie royale. En revanche, l'évolution en interne y est observée comme plus répandue pour les hommes et leur offre ainsi une alternative supplémentaire pour y parvenir. Chez les cadres encadrants, hommes comme femmes soulignent la plus grande possibilité pour les hommes d'accéder à la direction *via* la promotion interne (+12 points et +10 points) tandis que chez les cadres dirigeants, seuls les hommes semblent avoir conscience de cet écart (+8 points). Les femmes cadres dirigeantes partagent donc moins cette perception d'une évolution interne qui

leur serait plus difficile. Existe-t-il chez elles un comportement d'*insider*, qui les rendrait moins sensibles à cette différence ?

Ainsi, pour la plus grande partie de l'univers interrogé, les équipes de direction des entreprises étant majoritairement masculines, ces scores permettent de faire l'hypothèse d'un privilège de genre qui prendrait la forme d'une solidarité masculine où ceux qui sont arrivés en haut de l'échelle aident leurs confrères à gravir les échelons. Les femmes étant moins présentes dans les équipes de direction, les profils féminins prometteurs ont donc moins de chance de bénéficier d'une sororité similaire.

L'ambition est pourtant conséquente des deux côtés, la majorité des cadres qui ne font pas partie de l'équipe de direction de leur entreprise aspirant à l'intégrer, tous genres confondus, c'est le cas de 80 % des cadres dirigeants et de 63 % des cadres encadrants. Dans le détail, on note une appétence un peu plus forte chez les femmes cadres encadrantes (65 % contre 61 % chez les hommes, et notamment 26 % « certainement » contre 19 % chez les hommes), tandis que l'intérêt est plus marqué chez les hommes au niveau des cadres dirigeants (86 % contre 72 %).

Parmi ceux qui n'aspirent pas à intégrer l'équipe de direction, les raisons évoquées mentionnent des motifs ayant trait à la fois au désintérêt et à un sentiment d'illégitimité.

Chez les cadres dirigeants, plus proches d'une possible appartenance à l'équipe de direction de leur entreprise, beaucoup de femmes évoquent le fait de ne pas se reconnaître dans cet enjeu de pouvoir (44 %, +20 points contre les hommes). Les hommes sont quant à eux nombreux à évoquer une incompatibilité avec leurs attentes quant à leur équilibre vie professionnelle/vie personnelle (39 %, +11 points). On constate également la crainte forte chez

les femmes d'être choisies uniquement sur des critères de quota (29 %, +20 points contre les hommes). Ce score est à mettre en regard de la perception des cadres quant à la présence d'une femme à la tête d'une entreprise : une solide minorité (entre 37 % et 46 %) considère encore qu'il s'agirait d'un choix de façade pour améliorer l'image et la réputation de l'entreprise ou remplir un quota.

## UN VÉCU PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL PLUS DIFFICILE POUR LES FEMMES

### La santé physique et psychologique des femmes est parfois durement mise à l'épreuve

Les femmes salariées sont davantage exposées à des problèmes récurrents de santé. Sur l'année 2021, l'occurrence de trois grands types de maladies est assez proche entre les deux genres, mais les femmes y ont été plus souvent confrontées :

- les troubles musculo-squelettiques (TMS) : près de la moitié des femmes (49 %) et des hommes (47 %) en ont rencontrés, mais 35 % des femmes y ont été sujettes plusieurs fois contre « seulement » 26 % des hommes ;

- les maladies ordinaires ou saisonnières (grippes, bronchites, gastroentérites...) : elles ont été subies par des proportions équivalentes de femmes (35 %) et d'hommes (34 %), mais « plusieurs fois » par 14 % des femmes et 9 % des hommes ;

- les risques psychosociaux (RPS) : situations de stress, *burn out*..., cette fois-ci, les femmes en sont plus atteintes non seulement dans l'absolu (35 % contre 24 % des hommes) et, à l'instar des deux autres types de maladies, en fréquence (16 % et 10 %).

Sur un plan plus psychologique, mais indissociable de sa santé, ne serait-ce qu'en raison des répercussions potentielles sur celle-ci, le sentiment d'être stressé dans le cadre de son travail est partagé par une majorité de salariés (55 %) et ne fait pas ressortir de différence significative entre femmes (56 %) et hommes (54 %). Toutefois, cette propension au stress croît avec l'âge chez les femmes et diminue au contraire chez les hommes. Ainsi, 52 % des femmes âgées de moins de trente-cinq ans puis 59 % de celles de plus de trente-cinq ans affirment être stressées en comparaison avec, dans un mouvement inverse, respectivement 63 % et 53 % des hommes. Ces derniers commencent donc leur carrière avec davantage d'appréhension. Mais elle tend ensuite à diminuer à mesure que leur intégration professionnelle s'affirme (occupation de fonctions à responsabilités, progression des salaires...). Au contraire, les jeunes femmes, plus sereines au départ, sont davantage envahies par le stress quelques années après.

Les femmes sont également plus sujettes à différentes situations potentielles de stress. Il arrive par exemple à 74 % d'entre elles d'avoir l'impression de ne pas s'en sortir (contre 62 % des hommes). Autre illustration, seules 61 % des femmes estiment leur charge de travail adaptée à leur temps de travail quand 70 % des hommes font en parallèle ce constat. Dans un autre registre, si la satisfaction vis-à-vis de l'environnement sonore (bruit et nuisances) est à la fois partagée par beaucoup de femmes (67 %) et d'hommes (71 %), après trente-cinq ans, seules 62 % des femmes en font encore état contre 70 % des hommes.

Confirmant son rôle de catalyseur des évolutions dans l'entreprise, mais cette fois-ci en négatif, la crise sanitaire n'a fait qu'accroître ces tendances. Selon une enquête réalisée par Ifop pour S2H et Wittyfit au sortir du deuxième confinement fin 2020, 70 % des

femmes salariées citaient en premier un terme négatif pour décrire leur état d'esprit en comparaison avec 59 % des hommes. Dans le détail, davantage que l'inquiétude ou le stress, c'est le sentiment de fatigue qui était surtout évoqué par un tiers des femmes (32 % contre 24 % des hommes). Des études qualitatives réalisées à cette période ont en effet montré que, pour beaucoup de femmes, le cumul du travail avec d'autres tâches du quotidien, comme le suivi éducatif des enfants, dans un contexte à la fois anxiogène (développement du virus) et incertain (pérennité de leur activité), ont fortement dégradé leur charge mentale. De surcroît, cette mobilisation a souvent été perçue intérieurement et ressentie extérieurement comme « invisible ».

Autre enseignement, le vécu du stress n'est pas forcément restreint à une frontière temporelle ou spatiale. Il peut déborder le cadre professionnel au risque de devenir envahissant. Près de la moitié des femmes (48 %) pensent ainsi au moins une fois « souvent » à leur travail le soir, le week-end ou en vacances, contre 41 % des hommes. Dans ce prolongement, 73 % déclarent éprouver des difficultés à dormir en raison de préoccupations liées au travail, dont 38 % « souvent » et 68 % des hommes (et 32 % « souvent »).

### **Les règles : un vécu corporel des femmes au travail souvent invisibilisé**

Pour la philosophe Camille Froidevaux-Metterie, les luttes pour les droits des femmes en France ont historiquement fait preuve d'une certaine forme de pudeur, voire de rejet, à aborder le sujet du corps féminin, craignant trop souvent l'assimilation de la corporéité des femmes à une pensée essentialiste qui voit dans les

hommes et les femmes des corps voués à des fonctions différentes : aux hommes la guerre et le pouvoir ; aux femmes la maternité et la gestion du foyer.

Cela explique en partie pourquoi le sujet du vécu corporel des femmes au travail est encore peu pris en compte et commence seulement à émerger, pris dans cette nouvelle vague de féminisme que la philosophe baptise « la bataille de l'intime », qui vise à enfin tenir compte de l'expérience vécue des femmes par rapport à leur corps.

À ce titre, le sujet des règles, encore tabou et pourtant si ordinaire, entre timidement dans le débat sur la vie au travail. Cette expérience vécue mensuellement est pourtant loin d'être anodine : 81 % des femmes actives subissent un état psychologique négatif à cause de leurs règles (en premier lieu de la fatigue) et 17 % ont même déjà dû renoncer à aller au travail en raison de leurs règles<sup>1</sup>. Pour autant, un quart d'entre elles n'ont pas osé dire à leur manager qu'elles étaient dans l'incapacité de travailler à cause de leurs règles. Enfin, 11 % des femmes actives ont déjà eu des remarques désobligeantes sur leurs règles dans le cadre du travail.

### **Le harcèlement sexuel au travail n'est pas encore assez pris en compte**

Au-delà des éléments évoqués précédemment, une différence marquante entre hommes et femmes au travail réside dans la violence – au sens propre du terme – subie par une part non

---

1. Enquête Ifop pour Intimina, menée du 17 au 28 avril 2021 auprès d'un échantillon représentatif de 1 010 femmes âgées de quinze à quarante-neuf ans.

négligeable des femmes : 32 % d'entre elles ont déjà subi une forme de harcèlement sexuel au travail<sup>1</sup>.

En moyenne 39 % des femmes qui ont fait face à une situation de harcèlement sexuel au travail n'en ont parlé à personne, signe d'une omerta encore vivace. La honte que peuvent ressentir certaines victimes de tels agissements et la peur des conséquences sur leur emploi en cas de prise de parole – minimisation des faits, représailles, ou même licenciement – expliquent qu'une minorité d'entre elles se fraient un chemin jusqu'aux ressources humaines ou même jusqu'aux tribunaux.

Si le mouvement #MeToo a entraîné dans son sillage la mise au jour de tels agissements dans certains secteurs professionnels (notamment dans la publicité *via* le compte Instagram Balance Ton Agency ou encore #MeTooThéâtre), le silence reste encore la règle dans de nombreux secteurs. L'évolution dans les actes et dans les mentalités a encore du chemin à parcourir.

Après avoir analysé les différentes formes de disparités et inégalités de genre au sein du monde du travail, il convient maintenant de s'interroger sur les causes de ces écarts. En voici quelques pistes d'explications.

---

1. Enquête Ifop réalisée pour Vie Healthy du 26 au 29 janvier 2018, auprès d'un échantillon de 2 008 femmes représentatif de la population féminine âgée de quinze ans et plus.

## À LA RECHERCHE DES CAUSES

### Des inégalités domestiques qui rejaillissent dans la sphère professionnelle

Pour mieux comprendre les inégalités professionnelles, il est important de décentrer le regard et de s'intéresser au vécu des femmes dans leur globalité.

En 2020, 23 % des femmes salariées vivent seules et 77 % vivent avec un conjoint et/ou un (ou plusieurs) enfants. Plus précisément, 12 % des femmes salariées élèvent seules leurs enfants (soit 25 % des femmes salariées avec enfants) alors que seuls 7 % des hommes sont dans la même situation. Dit autrement, 64 % des salariés en famille monoparentale sont des femmes avec toutes les conséquences que cela implique en termes de jonglage entre le temps nécessaire à consacrer à ses enfants et les contraintes du temps professionnel.

Figure historique du mouvement des Gilets jaunes, Ingrid Levavasseur a décrit avec précision la réalité quotidienne de ce type de situation :

« J'ai éprouvé personnellement combien le fait d'élever ses enfants seule exclut une femme du champ social. [...] Les hommes refont leur vie plus facilement qu'elles, car ils n'ont bien souvent pas la charge quotidienne des enfants. En France, leur rôle se cantonne trop facilement au paiement de la charge alimentaire. [...] Le jour du jugement [du divorce, ndlr], le ciel m'est tombé sur la tête. La pension alimentaire a été fixée à 100 euros par enfant, sans garde alternée ! [...] Je ne raconte pas ça pour me plaindre, mais parce que cette situation est emblématique de ce que vivent énormément de femmes. Combien sont forcées de multiplier les petits boulots tout en assumant seules leurs enfants ? Combien ont arrêté leurs études parce qu'elles sont tombées enceintes ? Combien sont harcelées,

mais restent emprisonnées dans leur condition parce qu'elles n'ont pas le bagage scolaire suffisant et ne peuvent pas accéder à la formation adéquate pour rebondir ? J'en ai rencontré tellement, ces derniers mois<sup>1</sup>. »

S'agissant des femmes vivant dans un foyer comprenant plus d'une personne, 73 % des femmes en couple déclarent en faire plus que leur conjoint en termes de tâches domestiques et ménagères d'après une étude Ifop pour Consolab de 2019<sup>2</sup>. Et cette proportion s'accroît avec la présence d'enfants : 67 % des femmes qui n'ont pas d'enfant avec leur conjoint en font plus en termes de tâches domestiques, proportion qui grimpe à 76 % lorsqu'ils ont un ou plusieurs enfants. Il serait intéressant d'observer les résultats de ces questions auprès des hommes, même si on peut assez facilement imaginer que moins de 73 % d'entre eux estimeront en faire plus que leur conjointe (score obtenu pour rappel en sens inverse).

Ces éléments montrent qu'une grande majorité de femmes, avec ou sans enfant, se trouve dans une situation domestique déséquilibrée. Cela permet de mieux comprendre le recours plus fréquent au temps partiel, mais également le fait que le niveau de stress et de charge mentale soit plus élevé chez les femmes. Avec des contraintes domestiques plus fortes, la gestion du temps se fait plus dense et les obligations se multiplient.

La crise sanitaire en 2020 a en outre été le catalyseur de ces inégalités, avec notamment, lors du confinement, une hausse des tâches domestiques à accomplir et une impossibilité de les externaliser (préparation des repas, ménage, « école à la maison », etc.). Comme l'ont montré Jérôme Fourquet et Marie Gariazzo dans leur

1. Ingrid Levavasseur, *Rester digne*, Paris, Flammarion, 2019.

2. Enquête Ifop pour Consolab, réalisée du 11 au 15 avril 2019 auprès d'un échantillon représentatif de 1 004 femmes de dix-huit ans et plus.

ouvrage *En Immersion. Enquête sur une société confinée*<sup>1</sup>, il en a résulté une hausse des tensions au sein des couples, les inégalités de répartition des tâches devenant plus visibles puisque les hommes – pour beaucoup au chômage partiel ou technique – ne pouvaient plus se réfugier derrière l'excuse des contraintes professionnelles pour éviter leur charge domestique...

### **Une inégalité en partie intériorisée : sentiment d'illégitimité et autocensure**

Comme nous l'avons observé précédemment, les femmes se sentent moins légitimes à faire évoluer leur entreprise, notamment sur le volet RSE. Ce type de ressenti se retrouve également parmi les femmes cadres, moins nombreuses que leurs homologues masculins à attendre d'être davantage associées aux décisions stratégiques de leur entreprise (59 % contre 69 %)<sup>2</sup>. Ce déficit perçu de légitimité s'étend également aux postes de direction, comme nous avons pu le mesurer dans l'enquête menée pour Michael Page par l'Ifop sur le leadership féminin. Comme évoqué précédemment, elles sont ainsi plus nombreuses à invoquer à la fois le fait de ne pas se reconnaître dans cet enjeu de pouvoir et à être freinées par un sentiment d'illégitimité.

Ce sentiment d'illégitimité revêt également l'aspect d'une forme d'autocensure dans l'évaluation de ses propres résultats. Ainsi, les hommes cadres ayant obtenu une augmentation justifient davantage cette dernière par les bons résultats à leur poste actuel (cité en

---

1. Jérôme Fourquet et Marie Gariazzo, *En Immersion. Enquête sur une société confinée*, Paris, Seuil, 2020.

2. Enquête Ifop pour Expectra, *op. cit.*

premier par 57 % d'entre eux contre 50 % des femmes) alors que les femmes soulignent plus le fait d'avoir été promues à un poste avec plus de responsabilités (17 %, contre 10 % des hommes)<sup>1</sup>.

À l'extrême, ce sentiment d'illégitimité et d'infériorisation intégrée peut se transformer pour certaines en syndrome de l'impos- teur avec une tendance à sous-estimer ses propres compétences de manière récurrente.

Ce phénomène d'auto-infériorisation permet de comprendre à la fois le niveau de stress plus élevé chez les femmes, mais également la difficulté de celles-ci à se valoriser dans l'entreprise, à défendre leur avancement dans la hiérarchie et, *in fine*, à briser le plafond de verre.

### **Des écarts de perception genrés sur les « soft skills » qui renforcent le *statu quo***

Hommes et femmes ne partagent pas exactement la même vision des compétences attendues dans le monde du travail. Quand on interroge les actifs sur les *soft skills* (compétences comportementales) prioritaires pour être compétitif sur le marché de l'emploi, les femmes valorisent plus la capacité d'adaptation (58 %, +11 points contre les hommes) et l'esprit collectif (19 %, +2 points). De leur côté, les hommes sont plus nombreux à mentionner les notions d'autonomie, de prise d'initiative (31 %, +4 points) ainsi que la créativité (14 %, +3 points)<sup>2</sup>.

---

1. *Ibid.*

2. Enquête Ifop pour Michael Page, *op. cit.*

Au sein des cadres, concernant les valeurs perçues comme les plus valorisables à l'avenir dans le monde du travail, les femmes soulignent plus la polyvalence (44 %, +6 points contre hommes) et l'intelligence émotionnelle (12 %, +4 points), là où les hommes s'attachent davantage au leadership (19 %, +4 points contre femmes)<sup>1</sup>. De la même manière, lorsqu'on interroge les cadres sur les facteurs de leur épanouissement professionnel, hommes comme femmes évoquent en premier lieu l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle dans les mêmes proportions. Mais dans les raisons suivantes, les femmes sont plus nombreuses à citer le fait d'avoir le sentiment d'effectuer un travail utile (27 % contre 22 %) quand les hommes sont un peu plus nombreux à citer le fait de vouloir évoluer dans la hiérarchie (10 % contre 7 %)<sup>2</sup>.

En résumé, les hommes ont une propension à valoriser des compétences associées à une réussite individuelle et au leadership, là où les femmes soulignent surtout l'importance de s'adapter et de soutenir la réussite collective. Le problème ne réside pas dans le fait de valoriser davantage l'un ou l'autre de ces champs, mais se situe dans le fait que le pouvoir dans le monde de l'entreprise étant majoritairement masculin, les qualités valorisées par les hommes, qui jouent davantage en faveur d'une évolution individuelle, obtiennent le plus de reconnaissance, ce qui accélère leurs possibilités d'évolution. Cela permet de mieux comprendre l'ampleur du déficit de reconnaissance perçu par les femmes et la raison pour laquelle l'égalité à la tête des entreprises est si lente à advenir.

D'un point de vue métier, la majorité des actifs considèrent que l'ensemble des différentes lignes de métiers sont autant adaptées

---

1. Enquête Ifop pour Expectra, *op. cit.*

2. Enquête Ifop pour Freelance.com, *op. cit.*

aux hommes qu'aux femmes. On observe toutefois encore certaines différences genrées.

Tout d'abord, hormis pour les métiers militaires et ceux de l'industrie, plus de huit actifs sur dix, hommes comme femmes, s'accordent à dire que les autres grands types de métiers sont autant adaptés aux hommes qu'aux femmes. Toutefois, malgré ces scores élevés, les femmes sont systématiquement plus nombreuses à déclarer que les métiers sont autant adaptés aux hommes qu'aux femmes (+5,5 points en moyenne) alors que les hommes ont une vision un peu plus genrée des métiers<sup>1</sup>.

Parmi la minorité qui considère les métiers comme plus associés à un genre ou l'autre, hommes comme femmes établissent les mêmes stéréotypes : les métiers militaires, de l'industrie et de l'informatique seraient plus adaptés aux hommes, tandis que les métiers administratifs, de la communication, de l'enseignement ou de la santé seraient plus adaptés aux femmes. Même minoritaires, ces stéréotypes de genre expliquent là encore la permanence d'une division genrée du travail.

Enfin, concernant plus spécifiquement la dévalorisation ou la sous-considération des métiers féminisés, notamment ceux du *care* dont il est beaucoup question depuis le début de la crise sanitaire, elle tient sa source dans l'idée que leur pratique se situerait dans le prolongement d'une activité domestique « naturellement » dévolue aux femmes (soigner, assister, éduquer, écouter) et donc dépourvue de spécificités et de compétences professionnelles propres. Ainsi des qualités telles que l'écoute, l'organisation ou encore les dispositions à la résolution de conflits sont souvent perçues comme

---

1. Enquête Ifop pour Michael Page, *op. cit.*



des aptitudes naturelles qui expliqueraient pourquoi beaucoup de femmes seraient enclines à exercer ces métiers du *care*. Il est pourtant légitime de considérer ces activités comme des compétences spécifiques méritant rétribution.

Évoquant son premier stage de formation au métier d'aide-soignante dans un Ehpad, Ingrid Levavasseur intègre rapidement le fait que le savoir-faire du métier est insuffisant s'il ne s'accompagne pas dans le même temps de fortes qualités humaines et psychologiques :

« J'ai appris à l'école les règles d'hygiène, les techniques de soin avec les gants, la solution hydroalcoolique, le changement d'eau des bassines. Mais je découvre qu'il ne s'agit pas seulement de laver et de suivre des règles. Il s'agit de prendre en considération l'humanité de l'autre. Respecter sa pudeur, comprendre son corps, sa douleur, ses petites habitudes, ses blocages<sup>1</sup>. »

Et concernant d'autres métiers féminisés comme agent de nettoyage, Florence Aubenas en décrit la principale qualité attendue : ne pas être vue, soit un travail invisible au sens propre du terme. « Si on veut dire à votre patron que vous avez fait du bon travail, on va dire "pas vue, pas entendue, elle a fait du bon boulot"<sup>2</sup> ».

### À la source : une éducation inégalitaire ?

Une autre différence de genre observée dans les études menées réside dans le fait que les femmes sont plus critiques que les hommes quant à la capacité de l'école à les préparer à la vie professionnelle.

1. Ingrid Levavasseur, *Rester digne*, op. cit.

2. Florence Aubenas, Interview sur *Le Quai de Ouistreham* : <https://youtu.be/ryEjFnmlMsw>.

D'une part, les hommes actifs sont beaucoup plus positifs sur les conseils d'orientation qu'ils ont reçus dans leur parcours scolaire (49 % contre 39 %), d'autre part, les femmes sont moins nombreuses à considérer que les formations sont adaptées aux besoins actuels du marché de l'emploi et ce quelle que soit la formation : BTS, DUT, CAP, BEP, écoles d'ingénieur, universitaire (scientifique, droit, économie, gestion, sciences humaines), écoles de commerce.

S'agissant de l'état d'esprit entrepreneurial, seules 35 % des jeunes femmes (18-30 ans) estiment qu'il est « facile » de créer une entreprise ou de se lancer en indépendant (45 % chez les hommes). Elles s'y sentent également bien moins préparées par l'Éducation nationale que les garçons (26 % contre 40 %)<sup>1</sup>.

Les femmes ont donc le sentiment d'être moins bien préparées à la vie professionnelle que les hommes lors de leur parcours de formation. Ce ressenti amène à questionner l'égalité de traitement reçu entre garçons et filles à l'école et la perpétuation de stéréotypes sexistes contribuant à freiner l'ambition et la réussite professionnelle des filles.

À ce titre, le centre Hubertine-Auclert a mené une analyse éloquent en 2013 sur la représentation des femmes dans les manuels de français de seconde<sup>2</sup> : 6 % des personnages historiques cités dans ces manuels sont des femmes. D'autres travaux menés par le centre témoignent de représentations de genre stéréotypées dans les manuels scolaires et d'une quasi-invisibilisation des femmes

1. Enquête Ifop pour Mansa, réalisée du 14 au 18 juin 2021 auprès d'un échantillon de 1 006 personnes, représentatif de la population française âgée de dix-huit à trente ans.

2. *Les manuels français se conjuguent au masculin. La représentation des femmes dans les manuels de français de seconde*, Centre Hubertine-Auclert, 2013.

dans les représentations historiques. Il est facile de supposer que cette dernière résulte d'une domination masculine auto-entretenu à travers les siècles, laissant peu aux femmes l'opportunité « d'entrer dans l'histoire ». Pour autant, il est également nécessaire de s'interroger sur les mécanismes historiques d'accès à la postérité.

Dans les années 1960, le sociologue américain Robert King Merton a popularisé « l'effet Matthieu », qui montre qu'il existe un effet de halo dans le processus de reconnaissance historique des personnes ayant fait progresser la recherche : la mise en lumière d'une personnalité scientifique tend à plonger dans l'ombre les personnes qui ont grandement participé à ses travaux et contribué à leurs avancées.

En 1993, Margaret W. Rossiter étudie « l'effet Matthieu » et observe que ce phénomène d'invisibilisation est décuplé lorsqu'il s'agit de femmes scientifiques. Elle baptise ce phénomène « l'effet Matilda », que l'on peut définir comme étant le déni ou la minimisation récurrente et systémique de la contribution des femmes scientifiques à la recherche, dont le travail est souvent attribué à leurs collègues masculins. Et si « l'effet Matilda » se concentre sur la recherche scientifique, ce phénomène se vérifie en effet dans divers domaines, comme le montre Titiou Lecoq, en se basant sur de nombreux travaux d'historiennes et d'historiens, dans son ouvrage *Les Grandes Oubliées. Pourquoi l'Histoire a effacé les femmes*<sup>1</sup>.

En grandissant sans modèle féminin valorisant et avec des représentations de grandeur, de génie et de pouvoir presque exclusivement masculines, comment s'étonner alors que les femmes

doutent d'elles-mêmes dans le monde compétitif de l'entreprise et peinent à briser le plafond de verre ? Et dans ce contexte, malgré la tendance à une moins forte hégémonie, est-il vraiment surprenant que les hommes au pouvoir dans l'entreprise tendent à le conserver, tant l'éducation reçue pourrait laisser penser que cet état de fait est « naturel » ?

La première partie de ce livre faisait état d'une satisfaction majoritaire des femmes concernant différentes dimensions de leur situation professionnelle. Cette deuxième partie a permis d'illustrer les domaines dans lesquels persistent encore des disparités et inégalités de genre et de comprendre les mécanismes à l'œuvre dans la perpétuation de celles-ci.

Ces dernières sont suffisamment prégnantes pour engendrer des conséquences sur la motivation ou l'engagement des femmes à l'égard de leur travail. À titre d'illustration, mesurée en novembre dernier, l'auto-évaluation de sa dynamique de motivation au travail est certes stable pour une majorité de femmes (55 %) et d'hommes (59 %). Mais elle diminue en parallèle chez 38 % des femmes contre 30 % des hommes (et elle augmente pour seulement 7 % d'entre elles contre 11 % des hommes). Toujours concernant l'engagement, mais de façon plus projective, alors que 66 % des hommes pourraient recommander à une personne de leur entourage de venir travailler dans leur entreprise, seules 56 % des femmes s'inscrivent dans cette démarche.

Existe-t-il alors des solutions viables permettant de corriger ces écarts, d'accélérer le processus égalitaire et de garantir toute leur place aux femmes dans l'entreprise ?

1. Titiou Lecoq, *Les Grandes Oubliées. Pourquoi l'Histoire a effacé les femmes*, Paris, Iconoclaste, 2021.

# LES CHEMINS VERS L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

---

UN CHANGEMENT POSSIBLE

## **Le souhait partagé d'un rôle élargi des entreprises constitue un accélérateur potentiel de lutte contre ces inégalités**

Comme l'Ifop l'a constaté dans une note de juillet 2021 pour la Fondation Jean-Jaurès<sup>1</sup>, le souhait d'une plus grande responsabilité des entreprises, au-delà des missions inhérentes à leur activité, s'est fortement accru depuis le début de la crise sanitaire, véritable catalyseur des transformations dans l'entreprise. Les salariés se montrent non seulement particulièrement sensibles au positionnement de leur employeur sur ces questions, mais ils aimeraient aussi en être acteurs, y apporter leur propre contribution.

Pourtant, en termes de bilan, l'enquête menée par l'Ifop en mai 2021 auprès de l'ensemble des Français (salariés ou non)

---

1. Romain Bendavid, *Le rôle politique des entreprises*, Fondation Jean-Jaurès, 8 juillet 2021.

montre que les femmes jugent plus sévèrement la contribution des entreprises sur ces sujets. C'est particulièrement le cas pour l'égalité entre les femmes et les hommes (accès à différents métiers, égalité salariale...), 38 % seulement des femmes soulignant un bilan positif des employeurs contre 48 % des hommes. De même, à peine 34 % des femmes reconnaissent une contribution des entreprises dans la lutte contre toutes formes de harcèlement (physique, psychologique...) en comparaison avec 45 % des hommes.

Or il est intéressant de constater que cette tendance s'inverse quand on se projette vers l'avenir : la confiance envers les entreprises dans le combat pour résoudre les inégalités de genre s'avère plus marquée chez les femmes. Conséquence d'une plus grande confiance dans l'entreprise depuis le début de la crise sanitaire, les Français ont le sentiment que l'entreprise pourra davantage faire avancer ces enjeux que l'État. Et parmi eux, les femmes sont plus nombreuses que leurs homologues masculins à considérer que l'entreprise est l'acteur le plus efficace pour contribuer à faire avancer l'enjeu de l'égalité femmes-hommes (84 % et 79 % des hommes). Les résultats sont en revanche similaires (mais toujours très élevés) pour reconnaître le rôle de l'entreprise dans la lutte contre toutes formes de harcèlement (81 % des femmes et 80 % des hommes). Outre ces deux sujets en lien avec le combat pour l'égalité des sexes, sur neuf enjeux économiques et sociétaux (comme le fait de produire davantage en France, l'accès à des services utiles à son quotidien ou encore la protection de l'environnement), 86 % des femmes citent les entreprises comme acteur le plus efficace par rapport à l'État et aux citoyens pour au moins un enjeu et 47 % pour au moins cinq contre respectivement 79 % et 40 % des hommes.

L'engouement pour un rôle élargi de l'entreprise se retrouve aussi dans le domaine de la santé. Il s'agit d'un signe supplémentaire de

l'évolution des mentalités, la santé relevant historiquement pour beaucoup exclusivement de la sphère privée (comme en témoigne l'attachement au « secret médical »). Sans aller jusqu'à souhaiter une immixtion de leur employeur dans ce domaine, une grande partie des salariés se montrent ouverts à un accompagnement élargi. Les deux tiers (66 %) seraient ainsi intéressés par le fait que leur entreprise propose aux collaborateurs qui le souhaitent un accompagnement permettant d'améliorer leur santé physique ou psychologique.

Or les femmes, plus exposées comme nous l'avons constaté à des problèmes de santé récurrents, manifestent un intérêt plus grand pour ce type d'accompagnement professionnel. 70 % d'entre elles y sont en effet favorables en comparaison avec 62 % des hommes. Nous avons une nouvelle fois ici la démonstration que l'entreprise détient elle-même une partie des clés pour tenter de remédier aux différentes inégalités subies par les femmes. Pour ce faire, il convient bien sûr d'y consacrer du temps et des moyens. Mais cet investissement a de fortes chances de s'avérer rentable, de façon directe en agissant sur la réduction de l'indicateur d'absentéisme et, de façon indirecte, *via* les gains de productivité engendrés par une meilleure santé physique et psychologique des collaborateurs.

### **De l'importance d'agir à tous les niveaux en même temps**

Si la nécessité de l'action en faveur de l'égalité professionnelle semble acquise, les moyens pour y parvenir sont encore peu mis en œuvre.

Si on prend pour exemple le sujet spécifique de la parité dans les équipes de direction, près de la moitié des cadres français (42 %) déclarent qu'aucune action n'est mise en place dans leur entreprise pour y parvenir. Et pour ceux dont l'entreprise a mis

des actions en œuvre, il s'agit principalement d'un premier niveau d'action caractérisé par des formations et de sensibilisation à la promotion de la diversité.

Interrogés sur les actions les plus efficaces pour favoriser la parité femmes-hommes dans les équipes de direction, deux mesures se détachent toutefois chez les cadres :

- la valorisation et la promotion des femmes à tous les échelons de l'entreprise (et pas seulement dans le Top management) pour insuffler une dynamique visible et assurer un large vivier de candidates potentielles à terme pour l'équipe de direction ;

- la transparence de la grille de rémunération des membres de l'équipe de direction afin de doper la motivation financière des femmes candidates.

Dans les deux cas, il s'agit de mesures incitatives. Celles à caractère obligatoire comme les publications par les entreprises sur la parité en leur sein ou bien l'instauration de quotas suscitent moins l'adhésion.

### **La nécessité de rendre visibles les inégalités : l'index de l'égalité professionnelle**

Avant d'aborder les mesures concrètes pouvant être mises en place, il convient de remarquer que si les Français dans leur ensemble ont conscience du besoin d'œuvrer pour plus d'égalité selon le genre dans le monde professionnel, il semble plus difficile de constater des inégalités au sein de sa propre entreprise. D'une part, la grande majorité des salariés (78 %) considèrent que l'égalité femmes-hommes est satisfaisante au sein de leur structure, un étiage relativement stable sur plusieurs années. Un écart

significatif de 10 points est malgré tout observé entre hommes (83 %) et femmes (73 %). D'autre part, pour reprendre l'exemple de la parité dans les instances de direction, seuls 15 % des cadres déclarent que les femmes représentent la moitié ou plus de l'instance dirigeante de leur entreprise. Pourtant, dans le même temps, un tiers d'entre eux considèrent que le fonctionnement actuel de leur équipe de direction permet une bonne inclusion des femmes.

La première étape concrète vers une meilleure égalité professionnelle semble donc résider dans le fait de mieux rendre visible l'enjeu d'égalité dans chaque entreprise.

Créé en 2018, l'index de l'égalité professionnelle est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés. Il s'agit d'une note que les employeurs sont tenus de publier. Elle repose sur cinq critères : l'écart de rémunération femmes-hommes, l'écart dans les augmentations annuelles, l'écart dans les promotions, les augmentations au retour de congé maternité et la présence de femmes parmi les plus gros salaires de l'entreprise. Les entreprises avec une note en dessous de 75/100 pour la troisième année consécutive s'exposent à des pénalités financières.

Si des propositions ont été faites pour améliorer l'indicateur et en corriger ses biais ou imprécisions, une première mesure à envisager pourrait consister à publier le détail de la note finale, afin que salariés (et même les futures recrues) sachent quelles dimensions sont les plus perfectibles dans leur entreprise. La visibilité du détail de l'index responsabiliserait d'autant plus les entreprises sur l'amélioration de celui-ci.

## L'ÉGALITÉ PAR LE HAUT ET PAR LE BAS

Comme précédemment étudié, les inégalités professionnelles selon le genre interviennent à plusieurs niveaux. Elles irriguent l'ensemble de l'écosystème d'une entreprise, ne se limitant pas à ses échelons managériaux en interne. On les retrouve ainsi au sein de domaines aussi divers que le type de métiers pratiqués, le temps de travail effectif, la composition des équipes de direction, certains pans du vécu au travail (santé, charge mentale) ou encore les projections et aspirations professionnelles.

Cela implique d'attaquer le problème dans une logique à 360°. Par le haut, en permettant une représentation des femmes aux plus hauts niveaux de direction des entreprises. Par le bas, en revalorisant les métiers fortement féminisés aux conditions de travail éprouvantes. Enfin, de manière transversale, en s'assurant que l'égalité professionnelle est prise en compte dans la stratégie de l'entreprise et en agissant en amont sur une formation égalitaire entre filles et garçons à l'école.

Dans ce cadre, voici à présent un tour d'horizon non exhaustif des idées ou mesures pour faire avancer l'égalité professionnelle.

### L'égalité par le haut et le besoin de « rôles modèles »

En 2020, l'Ifop a interrogé, pour Cadremploi, un échantillon représentatif de cadres sur les dirigeants économiques français des trente dernières années les plus impressionnants à leurs yeux. La liste de personnalités proposées comprenait 4 femmes et 16 hommes. Si les hommes ont sans conteste placé Xavier Niel en haut du podium, les femmes l'ont également cité en premier,

mais à égalité avec Christine Lagarde, laissant supposer une plus grande identification des femmes à des dirigeantes et le besoin de rôles modèles féminins dans l'univers professionnel<sup>1</sup>.

La notion de « rôle modèle » a été inventée par le sociologue américain Robert King Merton (également à l'origine de « l'effet Matthieu » évoqué précédemment). Robert King Merton formule l'hypothèse que les individus se comparent avec des groupes de référence. Il décrit alors le « rôle modèle » comme une personnalité dont le comportement, l'exemple ou le succès peut être imité par des tiers, notamment des personnes plus jeunes aspirant à la même position sociale.

Dans cette logique, les femmes seraient probablement plus enclines à embrasser des carrières de dirigeantes – traditionnellement dominées par les hommes – si elles connaissent des femmes dans leur entourage ou dans leur entreprise ayant déjà réalisé ce parcours.

Dans l'enquête pour Cadremploi que nous venons d'évoquer, hommes comme femmes s'accordent sur les nombreux impacts positifs d'une parité en nombre de dirigeants et dirigeantes d'entreprises. Neuf cadres sur dix considèrent que cela ferait avancer l'égalité femmes-hommes dans l'ensemble de la sphère professionnelle et que cela permettrait aux femmes d'avoir des modèles de réussite. Plus de huit interviewés sur dix sont également convaincus d'un impact positif sur les entreprises concernées et sur la société tout entière.

Pourtant, malgré ces scores élevés, on constate aussi que la conviction des bénéficiaires d'une parité aux plus hauts niveaux de

---

1. Enquête Ifop pour Cadremploi, menée du 9 au 17 septembre 2020 auprès d'un échantillon représentatif de 1 001 cadres du privé.

direction est affirmée de façon plus intense chez les femmes (la proportion de « oui tout à fait » étant toujours significativement supérieure chez ces dernières).

Le constat de bénéfices plus visibles aux yeux des femmes – premières concernées – témoigne du fait que l'égalité aux postes de direction n'advient pas par elle-même. C'est d'ailleurs ce qu'a mesuré le Haut Conseil à l'égalité dans un rapport de 2019 sur la parité dans la gouvernance<sup>1</sup>. Là où des quotas sont imposés, c'est-à-dire au sein des conseils d'administration *via* la loi Copé-Zimmermann de 2011, et lorsqu'un contrôle est assuré, la parité progresse. Lorsqu'il n'y en a pas (ce qui était le cas pour les entreprises non cotées jusqu'au vote récent de la loi Rixain), la parité ne progresse pas.

Aujourd'hui, les lois Copé-Zimmermann de 2011 et Rixain de 2021 visent à atteindre cette égalité « par le haut » en imposant des quotas de 40 % de femmes dans les conseils d'administration pour la première et 40 % de femmes dans les comités exécutifs et de direction pour la seconde, à échéance 2030.

### **L'égalité « par le bas » : la revalorisation des bas salaires et des emplois féminisés**

L'égalité « par le haut », si l'on suppose qu'elle permettra à terme d'insuffler une meilleure égalité professionnelle dans l'ensemble de la hiérarchie, mettra du temps à advenir. C'est pourquoi il est important d'agir également, et en parallèle, « par le bas ».

1. *Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics. Des nouveaux champs pour la parité*, Haut Conseil à l'égalité, décembre 2019.

On l'a vu, les femmes occupent davantage d'emplois moins qualifiés (près d'une femme sur quatre en emploi contre 14 % chez les hommes). Et elles sont également surreprésentées dans les métiers du *care*, en première ligne depuis la crise sanitaire et amenés à prendre plus d'ampleur compte tenu du vieillissement de la population. Or ces emplois féminisés sont particulièrement dévalorisés en termes de salaires.

Pourtant, la loi Roudy de 1983 établit le principe « un salaire égal pour un travail de valeur égale ». Dans ce prolongement, le Code du travail définit des emplois comme ayant une valeur égale : « les travaux qui exigent des salariés un ensemble comparable de connaissances professionnelles consacrées par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelle, de capacités découlant de l'expérience acquise, de responsabilités et de charge physique ou nerveuse. »

Or comme le souligne le guide du Défenseur des droits<sup>1</sup>, les capacités mobilisées dans les emplois féminisés, souvent perçues comme innées (écoute, organisation, soin) encourrent une forte probabilité d'être dévalorisées. Dans une logique similaire, les responsabilités d'ordre financier, budgétaire ou hiérarchique, qui sont plus l'apanage de postes masculins, sont souvent survalorisées par rapport aux responsabilités fonctionnelles d'organisation ou de coordination, plus fréquemment exigées dans des métiers féminisés. Parmi ces derniers, la charge physique est aussi davantage occultée. À titre d'exemple, un emploi de manutentionnaire semble toujours plus physique qu'un emploi de caissière qui soulève pourtant quatre à cinq tonnes de marchandises par jour. Il en est de même pour la charge nerveuse

1. *Guide pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine*, Défenseur des droits, 2013.

que l'on retrouve dans les métiers du soin à la personne. Si pour ces derniers, le Ségur de la santé de mai 2020 a permis de revoir à la hausse les grilles de salaires de certains métiers, il reste toutefois à appliquer ce principe à d'autres professions, tout aussi fortement féminisées et financièrement dévalorisées.

Ce travail vers plus d'égalité « par le bas » peut notamment être entrepris au niveau des branches professionnelles, lors de la renégociation des classifications, afin de permettre une reconnaissance des compétences concrètement mises en œuvre et de la pénibilité réelle des emplois. Il s'agit à cette occasion de « chausser les lunettes du genre » et d'éliminer les biais sexués dans l'évaluation et la rémunération des emplois.

### **De manière transversale : « éga-conditionnalité » et transparence des grilles de salaires**

Mêmes imparfaites et encore peu appliquées, certaines lois en France visent d'ores et déjà à réduire les inégalités professionnelles entre hommes et femmes. Mais d'autres pratiques, si elles étaient systématisées, pourraient également fortement contribuer à une meilleure égalité.

L'« éga-conditionnalité » est un concept promu par le Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE). Il vise à conditionner l'attribution des fonds publics ou des autorisations administratives au respect de règles paritaires ou d'actions pour l'égalité entre les femmes et les hommes. Or le HCE déplore qu'à l'occasion du plan de relance 2020, « l'impact différencié de ces aides sur l'emploi des femmes et des hommes selon les secteurs ou le type d'entreprises n'a[it] pas du tout été pris en compte ». Il constate aussi que « les grands plans de sauvetage nationaux, très

importants au plan financier, concernent avant tout les secteurs plus masculins de l'aéronautique et de l'automobile (15 milliards d'euros pour l'aéronautique et 8 milliards d'euros pour l'automobile) ».

Une autre mesure qui pourrait contribuer à plus d'égalité pourrait résider dans la transparence des grilles de rémunération. La Commission européenne a d'ailleurs présenté une proposition en ce sens en mars 2021. Celle-ci prévoit la transparence sur les rémunérations pour les demandeurs d'emploi, le droit de connaître les niveaux de rémunération des travailleurs accomplissant le même travail, ainsi que des obligations pour les grandes entreprises de communiquer des informations sur l'écart de rémunération entre hommes et femmes.

Comme déjà observé, ces écarts ont plusieurs origines : une forte proportion des femmes travaillant à temps partiel, des orientations professionnelles genrées dans des secteurs qui ne sont pas pareillement rémunérés, mais également des pratiques managériales qui aboutissent à des discriminations en termes de rémunération. Dans ce cadre, une transparence des grilles salariales permettrait tout d'abord de mettre au jour les écarts de rémunération au sein d'une même entreprise et de corriger les discriminations genrées à l'œuvre. Cette mesure qui pourrait être profitable à l'ensemble des salariés permettrait également aux femmes de se positionner sur des emplois mieux rémunérés : professions plus rémunératrices au moment de la recherche d'emploi, projection en interne sur des postes à responsabilité fortement rémunérateurs. Comme évoqué plus haut, c'est d'ailleurs pour les cadres comme pour les cadres dirigeants (hommes comme femmes) la seconde mesure la plus efficace pour favoriser la parité dans les instances de direction des entreprises.



### **Le rôle de l'éducation : égalité de représentation et « rôles modèles »**

Nous l'avons évoqué plus haut, la notion de « rôle modèle » montre que les femmes seraient plus enclines à embrasser des carrières traditionnellement dominées par les hommes à condition de connaître des femmes dans leur entourage ayant déjà réalisé ce parcours.

Cet effet a été démontré dans l'orientation vers des formations scientifiques par une étude de 2020 menée par la Paris School of Economics auprès de lycéennes, intitulée « Do female role models reduce the gender gap in science? ».

L'article met en exergue l'impact d'un programme de L'Oréal, « Pour les filles et la science », qui envoie de jeunes chercheuses et professionnelles scientifiques réaliser des interventions d'une heure en lycée. L'exposition au programme fait passer de 11 à 14,5 % la proportion des filles de terminale S qui s'orientent vers une classe préparatoire scientifique. Cette étude tend ainsi à cautionner l'impact positif des rôles modèles dans l'orientation des filles vers des métiers scientifiques où elles sont sous-représentées. Si l'écart mis au jour peut sembler faible dans l'absolu, il représente potentiellement un nombre de jeunes filles considérable si le dispositif venait à être étendu à l'ensemble des classes de lycée.

Enfin, si une heure d'intervention peut avoir un impact si fort, on peut alors se prendre à imaginer l'effet d'une éducation plus égalitaire : en charriant moins de stéréotypes de genre et en rendant mieux visible le rôle des femmes dans chacune des disciplines étudiées, on permettrait ainsi aux jeunes filles de prendre toute leur place dans la société et dans le monde professionnel.

### **L'ÉGALITÉ DANS LA PARENTALITÉ**

Un autre vecteur d'inégalité entre hommes et femmes dans le travail est lié à la place prise par la parentalité dans la vie de chacun et chacune. Comme expliqué précédemment, les femmes sont en moyenne encore bien plus impliquées que les hommes dans la gestion de la sphère domestique et familiale, ce qui impacte forcément leur vie professionnelle. Une meilleure égalité professionnelle passe donc aussi par une meilleure égalité dans la sphère privée et surtout dans la parentalité. Comment accompagner ce changement ?

#### **Partage du temps partiel et congé paternité**

En premier lieu, dans un meilleur « partage du recours au temps partiel », massivement féminin et fortement associé à des raisons familiales (raison invoquée par 26 % des femmes à temps partiel et seulement 7 % des hommes). L'égalité passerait donc par des mesures incitatives permettant aux hommes d'y avoir davantage recours plutôt que leur conjointe. Le think tank Terra Nova recommande par exemple d'ajouter un bonus de 10 points à l'index de l'égalité professionnelle pour les entreprises ayant moins recours aux temps partiels féminins que la moyenne nationale ou qui auraient mis en œuvre des dispositions visant à accueillir favorablement les demandes des hommes pour ce type de contrats.

Il a par ailleurs été démontré que l'arrivée d'un enfant dans le couple creuse les inégalités dans la gestion du foyer, notamment lors du congé maternité où les femmes se retrouvent à la maison et prennent en charge la plupart des tâches liées au nouveau-né. Une fois de retour en emploi, elles conservent une grande partie de cette charge. Une seconde proposition pour l'égalité dans la parentalité

résiderait alors dans un congé paternité et d'accueil de l'enfant allongé pour les pères. Celui-ci est passé de 11 à 25 jours en 2021, mais c'est encore en deçà d'autres pays européens comme l'Espagne qui accorde 16 semaines au père depuis 2021 ou encore la Suède, où le congé parental partage 480 jours de congés indemnisés entre les deux parents avec 90 jours qui doivent nécessairement être pris par le père.

Certaines entreprises ont d'ailleurs pris l'initiative d'allonger ce congé, comme le groupe Sanofi qui vient d'annoncer qu'à partir de 2022 tous les collaborateurs auraient droit à un « congé d'accueil » de l'enfant de 14 semaines avec maintien de la rémunération.

### **L'enjeu du télétravail : libération, aliénation ou vecteur d'égalité ?**

En 2021 en France, les hommes et les femmes télétravaillent tout autant (respectivement 35 % et 33 % des actifs le pratiquent). Rappelons néanmoins que cette pratique est principalement le fait des catégories supérieures (60 %) et surtout des cadres (68 %) quand seulement 20 % des catégories populaires y ont accès. Dans une optique de réduction des inégalités, la solution éventuelle du télétravail est donc surtout restreinte aux cadres. À l'opposé de ces derniers, si cette pratique est égalitaire, les femmes en ont une vision plus positive. Elles sont en effet plus convaincues de ses bénéfices pluriels, notamment en ce qu'il permet de mieux gérer la pression (28 % sont « tout à fait » d'accord, contre 20 % des hommes), de réaliser des économies (35 % sont « tout à fait » d'accord, contre 28 %), d'avoir une meilleure productivité (22 % de « tout à fait » contre 14 %) ou encore d'atteindre un meilleur équilibre entre vie professionnelle/vie personnelle (28 % de « tout à fait » contre 22 %).

En parallèle, les femmes cadres soulignent davantage que les hommes l'impact positif du télétravail sur leurs conditions de travail (56 %, +12 points), son efficacité (61 %, +15 points), leur motivation (43 %, +11 points) et, *in fine*, sur leur état d'esprit (50 %, +12 points). Elles sont également plus nombreuses que les hommes à considérer que la crise sanitaire, *via* l'accélération du recours au télétravail, a amélioré l'équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle (37 %, contre 31 %).

Logiquement, les femmes cadres sont donc plus nombreuses à souhaiter être en télétravail « autant ou davantage » après la fin de la crise sanitaire (48 %, contre 42 % des hommes).

Le travail à distance permet en effet une organisation différente de la journée. En supprimant notamment le temps de trajet et en permettant d'alterner des tâches professionnelles et domestiques, cette organisation a rendu la gestion de la sphère domestique plus sereine et mieux étalée dans le temps. Et comme on le voit au travers des résultats cités, les femmes en soulignent davantage les bénéfices perçus.

Néanmoins, comme jadis avec l'arrivée de l'électroménager dans les foyers français (« Moulinex libère la femme ! »), il existe un risque que le télétravail soit dévoyé et devienne un moyen permettant aux femmes de simplifier leur « double journée », sans remettre en cause la répartition des tâches au sein du foyer.

Un équilibre doit donc encore être trouvé entre les atouts certains du télétravail en termes de motivation, d'épanouissement et donc de productivité et le risque qu'il se transforme en « nouveau temps partiel », c'est-à-dire un moyen professionnel pour les femmes de s'acquitter de leurs tâches domestiques. Pour l'heure fictif, ce schéma pourrait contribuer à terme au développement

d'un nouveau clivage en entreprise. On y retrouverait d'un côté une proportion majoritaire d'hommes cadres présents au bureau, à même d'échanger de manière informelle et de créer des liens bénéfiques pour la poursuite de leur carrière, et, de l'autre, davantage de femmes cadres travaillant plus fréquemment à distance et moins à même de valoriser et de rendre visible leur travail.

Pour dessiner un scénario moins sombre, on ne peut que suggérer que les hommes s'emparent également du télétravail, dont ils reconnaissent également fortement les bénéfices professionnels, comme moyen de rééquilibrer leur investissement dans la sphère domestique et de s'acquitter de leur part dans la gestion du foyer.

## CONCLUSION QUELQUES PISTES POUR UN CADRE DE TRAVAIL PLUS RESPECTUEUX ET INCLUSIF

---

Si la matrice centrale du rapport au travail et à l'employeur est quasiment similaire entre hommes et femmes, celle-ci dissimule mal les inégalités encore profondes entre les genres, qu'il s'agisse de la structure de l'emploi, de la rémunération ou d'un vécu au travail plus difficile, notamment sur le plan de la santé et de ses conséquences psychologiques.

Après avoir tenté d'identifier certaines des causes qui en sont à l'origine, nous avons proposé un tour d'horizon non exhaustif des options qui s'offrent aux entreprises et à la société pour réduire le champ des inégalités de genre dans le cadre professionnel : « par le haut » de la hiérarchie en favorisant la parité dans les instances de décisions des entreprises, « par le bas » en revalorisant les salaires des métiers féminisés, mais aussi de manière transverse en promouvant l'« éga-conditionnalité » et la transparence des salaires. Enfin, et presque avant tout, il convient d'agir en parallèle au-delà du cadre professionnel : en amont sur l'éducation et, dans le présent, sur un rééquilibrage des tâches au sein des foyers.

C'est pourquoi, pour achever notre revue des propositions à même d'améliorer l'égalité professionnelle, il nous semble important de considérer la vie en entreprise comme faisant également partie intégrante de la vie en société. Si nous avons tout au long de notre propos scruté à la loupe la vie au travail, il est important de ne pas la déconnecter de l'ensemble des évolutions sociétales.

Dans cette logique, nous proposons, pour terminer, quelques pistes pour un cadre de travail plus respectueux et inclusif, qui doit continuer à passer par une plus grande sensibilisation et mobilisation de tous, hommes comme femmes, aux enjeux d'égalité de genre dans toute leur complexité.

Avant tout, la lutte contre les violences de genre en entreprise est indispensable. Il s'agit à la fois de sensibiliser, mais également de former tous les professionnels concernés par le traitement de cas de harcèlement sexuel (ressources humaines, personnel judiciaire...), de même qu'il s'agirait de prévoir des sanctions pour les entreprises qui laissent prospérer une culture sexiste pour qu'aucun sexisme ne soit plus « ordinaire » et pour éradiquer le harcèlement sexuel.

Ensuite, une manière de favoriser l'inclusivité en entreprise pourrait consister à généraliser un congé menstruel, auquel des entreprises pionnières s'essayerent, dans une démarche d'amélioration du bien-être au travail. Les femmes actives en France sont aujourd'hui 65 % à y être favorables<sup>1</sup>.

Si l'on se concentre sur la population cadre, la moitié des femmes qui ne se projettent pas dans l'équipe de direction de leur entreprise invoquent une disponibilité attendue trop forte au regard de leurs attentes en termes d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle<sup>1</sup>. Il s'agirait alors d'évoluer dans les représentations associées à l'organisation du travail et moins associer présentéisme et volume horaire avec performance.

Enfin, les structures de travail très hiérarchiques et compétitives favorisant aujourd'hui les hommes, on peut aussi imaginer commencer à s'affranchir de ce modèle et aller vers plus d'horizontalité et moins de hiérarchie dans la prise de décision. Ce nouveau modèle managérial, particulièrement prisé des jeunes générations, est encore peu développé en France. Il a malgré tout pris de l'ampleur pendant la crise sanitaire et les nécessités d'adaptation qu'elle a induites. Cela se traduit notamment concrètement par un nouveau positionnement managérial plus « central » que « devant ».

---

1. Enquête Ifop pour Eve and Co menée du 18 au 19 mars 2021 auprès d'un échantillon de 1 009 femmes, représentatif de la population féminine française âgée de quinze à quarante-neuf ans.

---

1. Enquête Ifop pour Michael Page menée du 15 juillet au 6 août 2021 auprès d'un échantillon de 1 003 cadres encadrants (dont 508 hommes et 501 femmes) et 303 cadres dirigeants (dont 187 hommes et 116 femmes).

## REMERCIEMENTS

---

Un grand merci à l'Expertise Corporate Ifop : Marie Fevrat, Chloé Tegny et Enora Lanoë-Danel pour leur grande contribution à la rédaction de cet ouvrage, à travers leur travail de recherche, leurs relectures attentives et les échanges toujours stimulants sur l'égalité de genre.

Merci également à Jérôme Fourquet pour sa transmission du goût de l'écriture et à Frédéric Dabi pour sa confiance témoignée depuis des années.

Romain remercie particulièrement Laure, Julia et Louis de l'avoir patiemment sensibilisé à cet enjeu.

Flora remercie toutes celles et ceux qui travaillent à rendre visibles les inégalités et luttent au quotidien pour les réduire.

## TABLE DES MATIÈRES

---

Introduction .....	7
<b>Un rapport au travail et un lien à l'employeur assez similaire entre les deux genres quoiqu'un peu en retrait parmi les femmes.....</b>	<b>11</b>
La grande majorité des femmes se montrent satisfaites de leur situation professionnelle, mais légèrement moins que les hommes .....	11
Les femmes montrent davantage d'engouement pour la responsabilité des entreprises.....	13
<b>La persistance d'inégalités profondes doublée d'un vécu physique et psychologique dégradé chez les femmes.....</b>	<b>17</b>
Les femmes occupent davantage d'emplois précaires et aspirent en miroir à plus de sécurité .....	17
Des écarts significatifs dans la rémunération .....	25
Une perception moindre de la reconnaissance de son travail chez les femmes.....	30

L'accès à des postes de responsabilité :	
un plafond de verre encore bien présent .....	32
Un vécu physique et psychologique au travail plus difficile	
pour les femmes.....	35
À la recherche des causes .....	40
<b>Les chemins vers l'égalité professionnelle.....</b>	<b>51</b>
Un changement possible.....	51
L'égalité par le haut et par le bas .....	56
L'égalité dans la parentalité.....	63
<b>Conclusion.</b>	
<b>Quelques pistes pour un cadre de travail plus</b>	
<b>respectueux et inclusif.....</b>	<b>67</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>71</b>

## DANS LA MÊME SÉRIE

---

Gilles Candar, *Jaurès et la vie future*

Amandine Clavaud, *Droits des femmes : le grand recul ? À l'épreuve de la crise sanitaire en Europe*

Kako Nubukpo (dir.), *Du franc CFA à l'éco. Demain la souveraineté monétaire ?*





Achevé d'imprimer en février 2022  
sur les presses de l'imprimerie Firmin Didot

Dépôt légal : mars 2022

Numéro d'édition : 5007

Numéro d'impression :

Imprimé en France

