



# Femmes cadres et crise sanitaire

## Le décalage de rémunération avec les hommes persiste

### ■ Les femmes cadres évoluent dans des environnements familiaux et de travail qui ne favorisent pas toujours leur évolution professionnelle

→ Un tiers des cadres sont des femmes, mais elles sont surreprésentées dans certains métiers (RH, communication, santé-social...). Elles sont plus jeunes que les hommes : 44 % ont moins de 40 ans (versus 37 % des hommes cadres).

→ L'essentiel des tâches domestiques est toujours porté par les femmes et la parentalité impacte davantage leur vie professionnelle. 78 % des femmes cadres (et 54 % des hommes cadres) considèrent qu'une femme qui a des enfants est freinée dans son évolution professionnelle.

→ Les femmes cadres déclarent plus souvent que les hommes avoir connu une situation d'épuisement professionnel (36 % versus 23 %) au cours de leur carrière.

### ■ L'écart de rémunération entre femmes et hommes cadres non seulement ne se réduit pas en 2020, mais au contraire s'est accru.

→ Depuis plus de 10 ans, un écart de rémunération d'environ 15 % est observé entre hommes et femmes cadres, malgré les dispositifs mis en place pour y remédier. La réduction en 2019 ( de 16 % à 13 %) est suivi d'un retour à 15 % en 2020.

→ Une fois les effets de structure neutralisés, l'écart à profil et poste équivalents s'élève à 8 %. Cet écart est également stable dans le temps.

### ■ Au-delà des questions de rémunération, la crise sanitaire, notamment avec l'extension du télétravail, a creusé certaines inégalités

→ Pour les femmes cadres, la crise sanitaire a été synonyme de stress (65 %), d'allongement des horaires (53 %) et de pression hiérarchique accrue (48 %), et ce, davantage que pour les hommes cadres.

# Sommaire

## 04

Les femmes et les hommes cadres n'ont pas les mêmes profils et parcours

## 06

Le déséquilibre des rémunérations persiste

## 08

La crise sanitaire a engendré de nouvelles inégalités

## Méthodologie

Cette étude s'appuie sur une enquête annuelle menée auprès de 13 800 cadres du secteur privé clients de l'Apec en mars 2021. Un redressement des résultats a été réalisé à partir de la Déclaration Sociale Nominative (Insee), par âge, sexe, taille d'entreprise, secteur, région et mobilité professionnelle. Les résultats sont représentatifs de la population des cadres du secteur privé selon ces critères.

En complément, d'autres enquêtes de l'Apec ont été mobilisées, en particulier le baromètre mensuel, réalisé auprès d'un échantillon représentatif des cadres du secteur privé (1 000 à 2 000 cadres selon les différentes vagues), dans lequel des questions spécifiques ayant trait au vécu de la crise sanitaire ont pu régulièrement être posées aux cadres.

En France, un cadre sur trois est aujourd'hui une femme. Malgré leur représentation et la mise en place de nombreux dispositifs permettant de lutter contre les inégalités femmes - hommes, les disparités salariales entre les femmes et les hommes cadres peinent à se résorber.

En début de parcours et tout au long de la carrière, les femmes cadres sont confrontées à des situations qui viennent affecter leur ascension professionnelle et impacter négativement leur progression salariale. La carrière professionnelle des femmes cadres connaît successivement de nombreux écueils et nécessaires concessions.

La crise sanitaire a introduit une nouvelle étape dans les trajectoires professionnelles des femmes cadres. Confinées, en télétravail ou en présentiel, comment les femmes ont-elles appréhendé cette crise ? Qu'en est-il des impacts et répercussions en termes d'organisation du travail, de rémunération, de perspectives professionnelles et d'inégalités femmes - hommes ? Quel est le rôle des entreprises et que vont-elles proposer pour limiter les conséquences de ces changements ?

# 01. Les femmes et les hommes cadres n'ont pas les mêmes profils et parcours

## Une position différente dans l'emploi cadre

Les femmes cadres sont plus jeunes que les hommes cadres : 44 % ont moins de 40 ans versus 37 % des hommes cadres.

Elles sont aussi surreprésentées dans certains métiers, notamment dans les ressources humaines, le médico-social et la communication où elles sont majoritaires. À l'inverse, elles représentent moins de 20 % des cadres dans les métiers informatiques et dans ceux de la production industrielle et des travaux et chantiers. Par ailleurs, 34 % des femmes cadres sont managers, contre

42 % des hommes cadres. De plus, comparées aux hommes managers, les femmes managers gèrent des équipes plus petites, moins composées de cadres et possèdent moins de responsabilités financières (gestion de budget et de chiffre d'affaires).

Le temps partiel concerne également davantage les femmes cadres que les hommes cadres : 8 % des femmes cadres sont à temps partiel versus 1 % des hommes cadres.

## Davantage de responsabilités familiales

Les femmes cadres vivent moins souvent en couple que les hommes cadres (70 % versus 76 %) et sont plus nombreuses à être à la tête d'une famille monoparentale (13 % versus 7 %). Parmi les parents, une femme cadre sur trois a des enfants de moins de 6 ans (dans les mêmes proportions que les hommes), dont 18 % des enfants en bas âge (moins de 3 ans).

Aussi, les femmes cadres sont plus nombreuses en proportion que les hommes cadres à vivre en couple avec un autre cadre (61 % des femmes cadres, versus 46 % des hommes cadres), ce qui peut les défavoriser lors d'arbitrages dans les carrières du couple. En effet, ce sont souvent les salaires les plus élevés qui sont alors privilégiés, au détriment des femmes cadres dont les salaires sont souvent moins élevés.

Même si l'investissement des hommes dans les tâches domestiques progresse graduellement au fil du temps, les responsabilités familiales sont toujours davantage portées par les femmes. Ainsi, 46 % des femmes cadres ayant des enfants jugent que la gestion des enfants et de leur activité leur incombent principalement contre 7 % qui jugent que cela incombe principalement à leur conjoint (47 % indiquant qu'il existe un partage équitable des tâches sur ce point). La parentalité impacte ainsi davantage leur organisation professionnelle. En effet, 78 % des femmes cadres (et 54 % des hommes cadres) considèrent qu'une femme qui a des enfants est freinée dans son évolution professionnelle alors qu'elles ne sont que 2 % (12 % chez les hommes) à considérer que c'est le cas pour un homme qui a des enfants.

## Des situations professionnelles plus difficiles

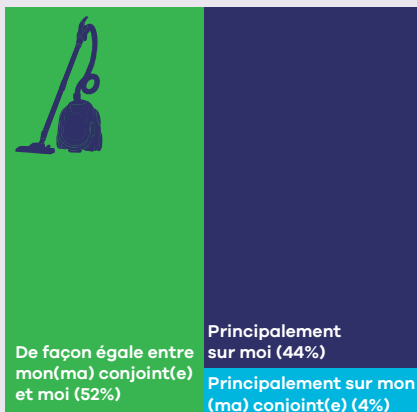
Les femmes cadres font plus souvent face que leurs homologues masculins à des situations de burnout. Ainsi, 36 % des femmes cadres déclarent avoir déjà connu un épuisement professionnel au cours de leur carrière, contre 23 % des hommes cadres.

Les femmes cadres déclarent également nettement plus souvent que les hommes avoir été concernées par le sexisme ou des actes de harcèlement.

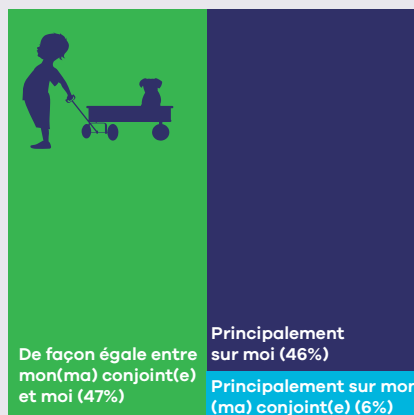
## Les femmes cadres assument beaucoup plus les responsabilités familiales que leur conjoint-e

### > Attribution des responsabilités familiales dans le foyer selon les femmes cadres

#### Gestion des tâches domestiques



#### Gestion des enfants et de leurs activités



#### Gestion administrative et financière du foyer

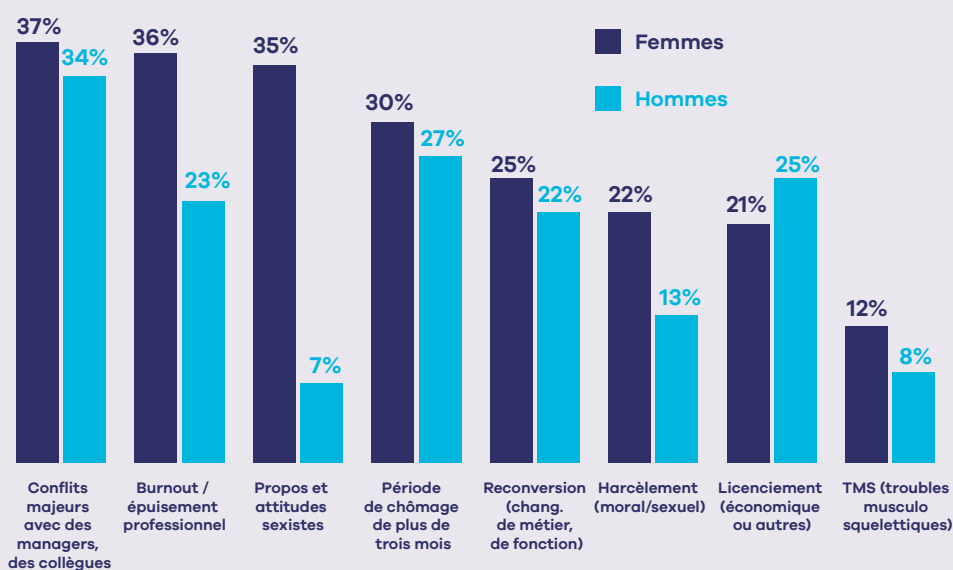


Source : Apec, 2021

Base : femmes cadres en poste au 31/12/2020

## Les femmes cadres sont plus souvent confrontées que les hommes cadres à des situations difficiles dures leur vie professionnelle

### > Situations professionnelles rencontrées au cours du parcours professionnel des cadres



Les déclarations des cadres, notamment en ce qui concerne les situations de burn-out ou de harcèlement, expriment leur ressenti et peuvent diverger des données cliniques.

Source : Apec, 2021

## 02. Le déséquilibre des rémunérations persiste

### Les écarts de salaires entre les femmes et les hommes ne se réduisent pas et reviennent à 15% en 2020

En 2020, la médiane de la rémunération des femmes cadres était de 46 000 euros par an (brut annuel fixe + variable), contre 53 000 euros pour les hommes cadres, soit 15 % d'écart. Depuis 2009, cet écart oscille entre 13 % et 19 %, sans tendance à la baisse ou à la hausse. La crise de 2020 n'a, à cet égard, pas eu d'impact.

Les écarts de rémunération résultent en partie du fait de différences de fonction et d'emploi occupés, de secteur d'activité, d'expérience professionnelle et d'ancienneté dans l'entreprise (les femmes cadres étant en moyenne plus jeunes que les hommes cadres), de responsabilités hiérarchiques... Mais au-delà de ces effets de structure, une

part importante des écarts de rémunération demeure « inexplicquée » : à profil et poste équivalents, les hommes cadres gagnent en effet 8 % de plus que leurs homologues féminins. Et là encore, cet écart toutes choses égales par ailleurs est stable depuis qu'il est mesuré par l'Apec (2014).

La crise de 2020 semble avoir toutefois eu un impact sur les augmentations. Alors que la part de cadres augmentés chaque année était similaire entre femmes et hommes cadres, un léger écart s'est creusé en 2020 au détriment des femmes. Au cours de l'année 2020, 35 % des femmes cadres ont connu une augmentation de leur rémunération, contre 40 % des hommes.

### Des facteurs explicatifs de l'écart... et d'autres plus subjectifs

Le choix de filières d'enseignement et de métiers moins rémunérateurs, le moindre accès au statut de cadre en début de carrière<sup>1</sup> et aux postes de management expliquent aussi ces écarts de rémunération. D'autres facteurs plus subjectifs contribuent aussi aux différences de traitement : la situation familiale, la parentalité, la discrimination à l'embauche, l'éligibilité aux postes à responsabilité...

Par ailleurs, les inégalités entre femmes et hommes cadres se creusent tout au long de la vie professionnelle, accentuant les disparités salariales notamment en fin de

parcours. Globalement, les femmes cadres sont particulièrement peu représentées parmi les salaires les plus élevés : seules 10 % des femmes cadres ont une rémunération supérieure à 72 000 euros, versus 22 % des hommes.

Les femmes cadres portent aussi un regard moins confiant que les hommes sur l'évolution de leur rémunération : aujourd'hui, 26 % des femmes cadres la jugent intéressante à l'horizon des 3-5 ans à venir versus 33 % des hommes cadres.

### Avec des spécificités selon les métiers

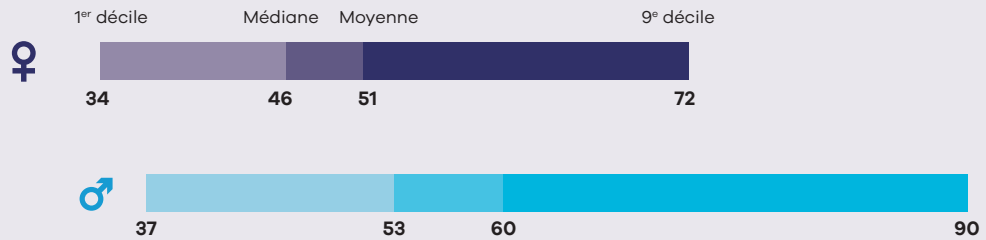
Les postes de commerciaux et ceux issus de la communication (pourtant fortement féminisés) sont les fonctions pour lesquelles il existe les plus grands écarts de rémunération entre femmes et hommes cadres (respectivement 24 % et 20 %, versus 15 % en moyenne). Même à dominante féminine, le commercial et la communication sont des domaines où les hommes occupent

nettement plus souvent des positions hiérarchiques que les femmes (respectivement 46 % versus 34 % dans les fonctions commerciales et 36 % versus 19 % dans l'univers de la communication). La part de rémunération variable est également plus favorable aux hommes cadres dans ces domaines, en particulier dans les métiers commerciaux.

<sup>1</sup> Apec, Inégalités en début de carrière, Mars 2019

## Moins d'amplitude de rémunération pour les femmes cadres

Distribution de la rémunération annuelle brute totale des cadres selon le genre (fixe + variable) en k€



Signification de la rémunération médiane (brute annuelle, fixe + variable) : 50 % des cadres gagnent plus et 50 % gagnent moins.  
1<sup>er</sup> décile : 10 % des cadres gagnent moins. 9<sup>e</sup> décile : 10 % des cadres gagnent plus.

Source : Apec, 2021

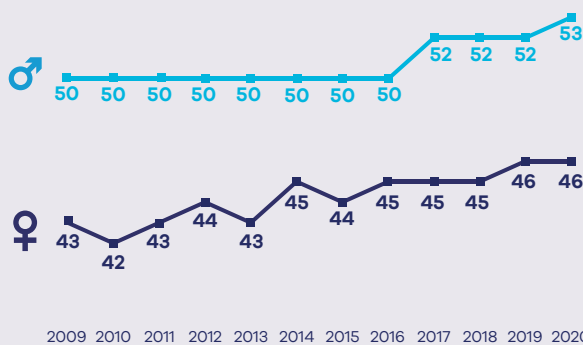
15% d'écart de rémunération entre femmes et hommes cadres en 2020

8 % d'écart de rémunération à profil identique entre femmes et hommes cadres en 2020

> Rémunération annuelle brute médiane des cadres (fixe + variable), en k€

Écart de rémunération H/F

16% 19% 16% 14% 16% 11% 13% 12% 14% 16% 13% 15%



2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020

Source : Apec, 2021

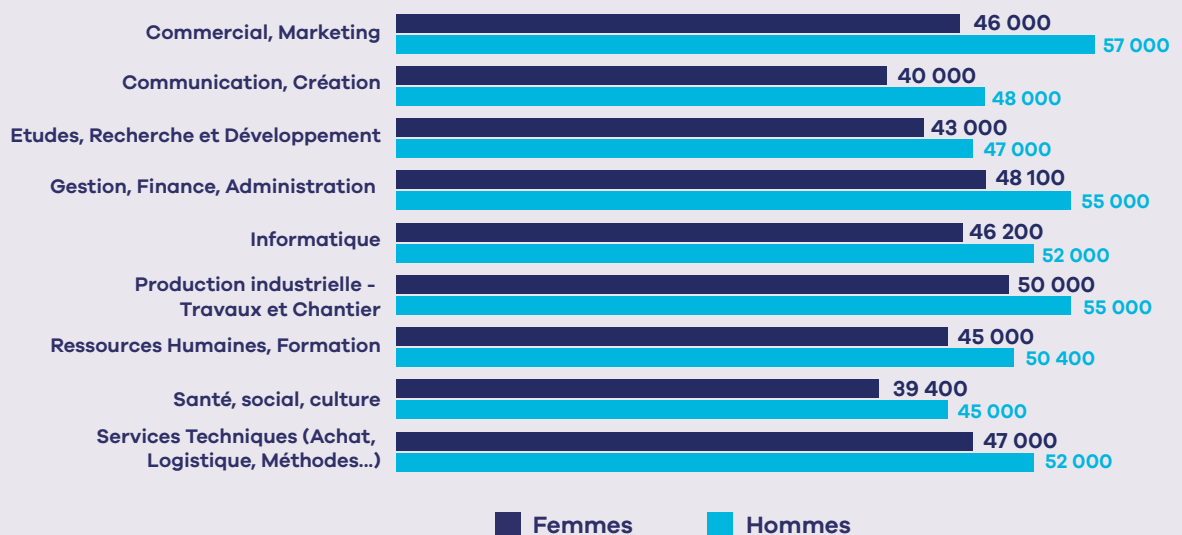
> Cadres : écart de rémunération entre les femmes et les hommes à profil identique



En 2020, les hommes cadres gagnent 8% de plus que les femmes cadres en brut annuel fixe, à profil identique (écarts modélisés par la méthode ANOVA)

## D'importantes disparités de rémunération entre femmes et hommes cadres selon les fonctions

> Cadres : rémunération médiane brute annuelle (fixe + variable) femmes/hommes par fonction en 2020



Source : Apec, 2021, hors fonction de direction

## 03. La crise sanitaire a engendré de nouvelles inégalités

### Au-delà de la rémunération, la crise a accentué les inégalités femmes - hommes, notamment dans l'articulation vie professionnelle - vie privée

La crise vécue en 2020 n'a pas modifié le déséquilibre des rémunérations entre femmes et hommes cadres. Les écarts n'ont pas diminué mais ils n'ont pas non plus augmenté, comme certains observateurs le craignaient. Pour autant, la crise sanitaire semble avoir eu un impact négatif sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes cadres.

Pendant la crise sanitaire et entre les différents confinements, entre 55 % et 63 % des femmes cadres ont télétravaillé de façon intensive (3 à 5 jours par semaine), soit une proportion un peu plus élevée que celle des hommes cadres (entre 52 % et 58 %). Toutefois, l'organisation de ce télétravail a souvent été plus difficile pour les femmes.

Durant le 1<sup>er</sup> confinement<sup>2</sup>, leur organisation matérielle s'est avérée moins confortable que pour les hommes. Elles se sont plus sou-

vent installées dans un salon, une cuisine ou sans endroit défini, augmentant ainsi les possibilités d'être dérangées. Elles ont moins souvent pu disposer d'un bureau isolé pour travailler durant le 1<sup>er</sup> confinement, c'était le cas de 35 % des femmes cadres contre 46 % des hommes cadres. De surcroît, le travail scolaire des enfants a été principalement assumé par les mères. Lors du 3<sup>e</sup> confinement<sup>3</sup>, 8 femmes sur 10 se sont occupées de leurs enfants, même si ce n'était pas à leur charge exclusive, contre moins de 4 hommes sur 10.

Ainsi, cette période de crise a été vécue pour une part importante des femmes cadres sous le signe du stress, de l'extension du temps de travail, d'une pression accrue des managers, de l'augmentation de leur charge de travail et de la nécessaire adaptation de leurs horaires.

### Les femmes cadres attendent des réponses des entreprises et particulièrement des managers

Les contraintes subies par les femmes cadres pendant la crise pourraient avoir des conséquences durables sur leurs trajectoires professionnelles. En effet, leur confiance dans leur avenir professionnel est structurellement plus faible que chez les hommes et cet écart s'est accentué. 61 % des femmes cadres déclarent avoir confiance en leur avenir professionnel (que ce soit dans leur entreprise actuelle ou dans une autre), soit 10 points de moins que les hommes cadres. L'écart sur ce point entre hommes et femmes cadres est au plus haut depuis 5 ans.

Pour répondre à ces enjeux et favoriser l'égalité au travail, les femmes cadres sont

en attente de réponses des entreprises. Elles placent principalement les priorités d'action sur deux axes : le changement d'état d'esprit des managers et l'augmentation de leur rémunération. Les hommes cadres les rejoignent sur ces orientations majeures mais dans des proportions moindres.

La crise sanitaire vécue depuis mars 2020 pourrait ainsi avoir un impact sur l'organisation du travail. Les mutations, selon la forme qu'elles prendront, pourraient réduire ou intensifier les inégalités entre les femmes et les hommes.

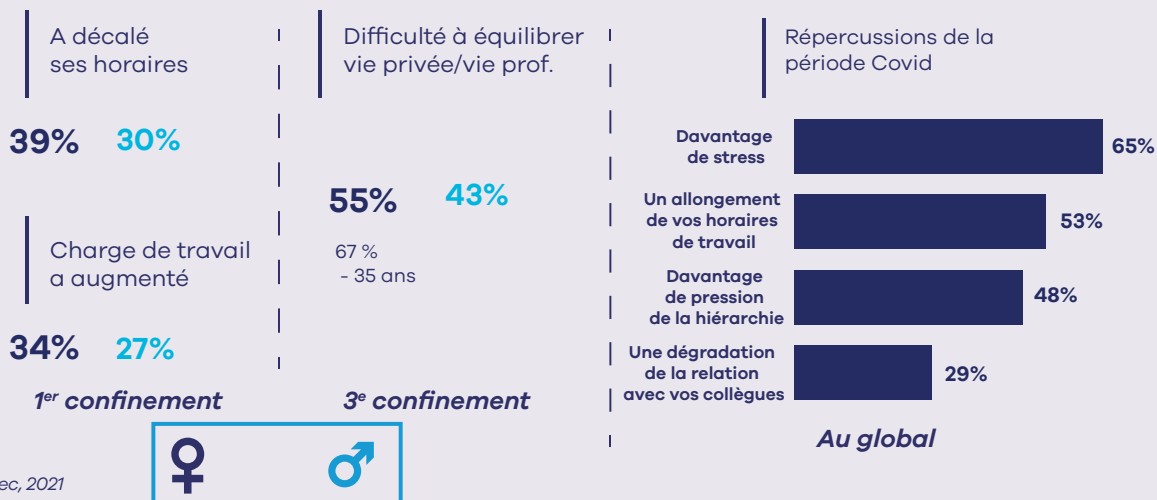
<sup>2</sup> Du 17 mars au 11 mai 2020

<sup>3</sup> Du 3 avril au 3 mai 2021



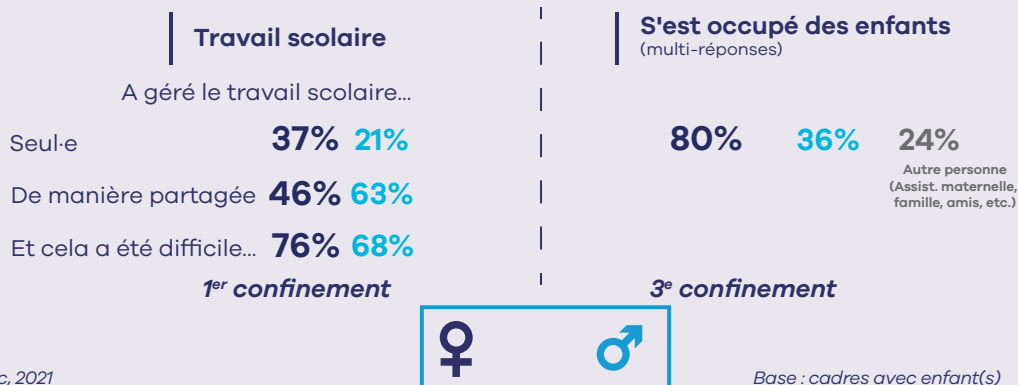
## La crise sanitaire synonyme de stress, de flexibilité et de difficultés pour les femmes cadres

### > Vécu de la crise sanitaire par les femmes cadres



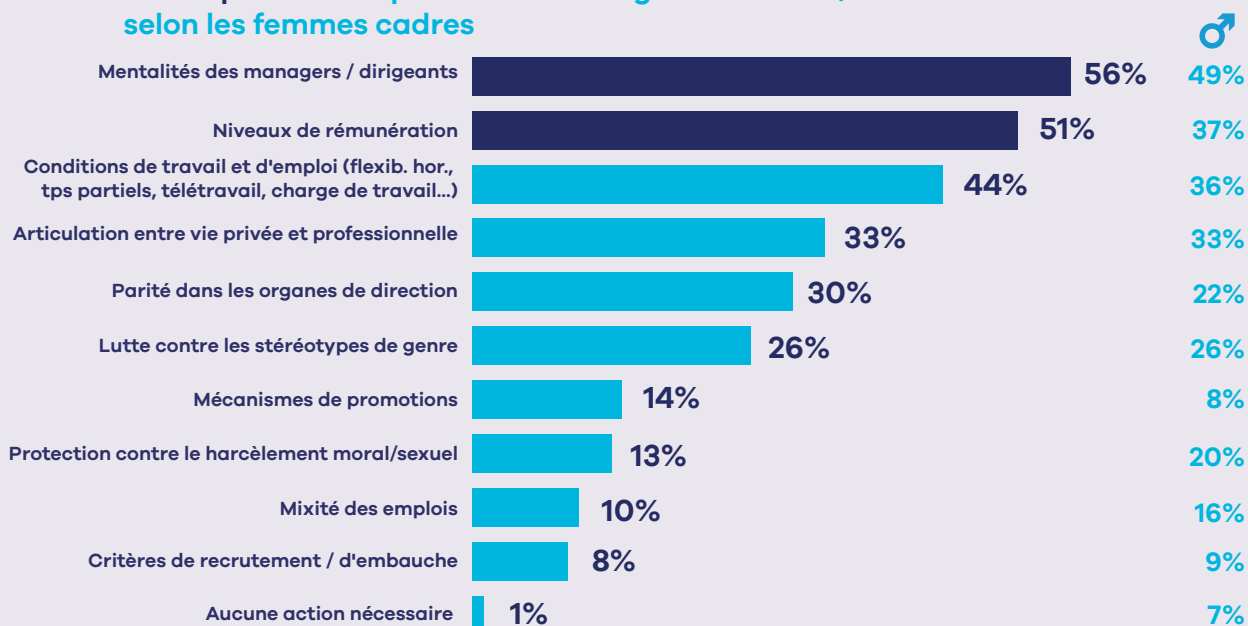
## Des enfants d'abord à la charge des femmes cadres

### > Gestion des enfants durant les confinements



## 2 priorités pour les femmes cadres : faire évoluer les mentalités des managers et gagner en rémunération

### > Axes prioritaires pour favoriser l'égalité femmes/hommes au travail selon les femmes cadres



# L'observatoire de l'emploi cadre



**RECRUTEMENT**  
PRÉVISIONS  
& PROCESSUS



**TRAJECTOIRES**  
PARCOURS  
& INÉGALITÉS



**COMPÉTENCES**  
MÉTIERS  
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

## Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

## LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « TRAJECTOIRES : PARCOURS & INÉGALITÉS »

- > Panorama 2021 des mobilités des cadres, juillet 2021
- > Les cadres seniors, juin 2021
- > Baromètre 2021 de l'insertion des jeunes diplômé.e.s, mai 2021.



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter :  
[@Apec\\_Etudes](https://twitter.com/Apec_Etudes)

## ISSN 2681-2827 (Collection Trajectoires)

ISBN 978-2-7336-1296-5

Septembre 2021

Cette étude a été réalisée par la direction Données et Études (DDE) de l'Apec.

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Olivier Busnot, Sophie Hamman, Sylvie Hestin.

Maquette : Daniel Le Henry

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

## CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212** Service gratuits + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

\*prix d'un appel local

© **Apec**. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une oeuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CG C, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).