

– SORTIR DES INÉGALITÉS FEMMES–HOMMES : LE REGARD DES SALARIÉS DU PRIVÉ–

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2018-04

MARS 2018

- Un sujet prioritaire pour les salariés
- Une grande distorsion entre la perception des femmes et celle des hommes
- Des cadres positifs et optimistes
- Des managers concernés et impliqués

Cette étude sur l'égalité femmes-hommes fait le point sur l'évolution des perceptions des salariés, l'importance donnée au sujet, le rôle et le degré d'implication des entreprises. Elle retrace également les situations de discrimination vécues, ou dont ont été témoins les salariés au cours de leur parcours professionnel. Elle revisite les stéréotypes qui persistent et les mesures que les salariés jugent les plus utiles pour sortir des inégalités. Enfin, elle identifie les acteurs qui doivent agir en priorité pour une meilleure égalité en entreprise et donne un éclairage sur la façon dont les salariés pensent que les disparités vont évoluer dans un avenir proche.

L'analyse met en évidence des opinions contrastées selon le sexe, la catégorie socioprofessionnelle et le fait d'être ou non manager. La lenteur de la résorption des inégalités entre les femmes et les hommes est un phénomène intégré par les salariés, qui sont, en effet une petite minorité à anticiper une baisse des inégalités professionnelles dans les 5 ans à venir.



Représentant aujourd'hui près de la moitié des actifs en France et désormais plus diplômées que les hommes, les femmes font néanmoins face à de nombreuses inégalités dans le monde du travail : accès à l'emploi, écarts de salaire¹, « plafond de verre », travail précaire et à temps partiel, discrimination à l'embauche, exposition accrue à certains risques psychosociaux².

La loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes prévoit des mesures pour améliorer leur quotidien et promouvoir l'égalité professionnelle : renforcement de la négociation d'entreprise et de branche en faveur de l'égalité professionnelle et salariale portant notamment sur les conditions d'accès à l'emploi, la formation professionnelle, l'articulation entre la vie professionnelle et les responsabilités familiales, la réforme du congé parental... Les perceptions des salariés du privé sur les inégalités professionnelles ont-elles changé depuis ?

–L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE : DES ÉVOLUTIONS MESURÉES MAIS UN SUJET JUGÉ PRIORITAIRE POUR PRÈS D'UN SALARIÉ SUR TROIS–

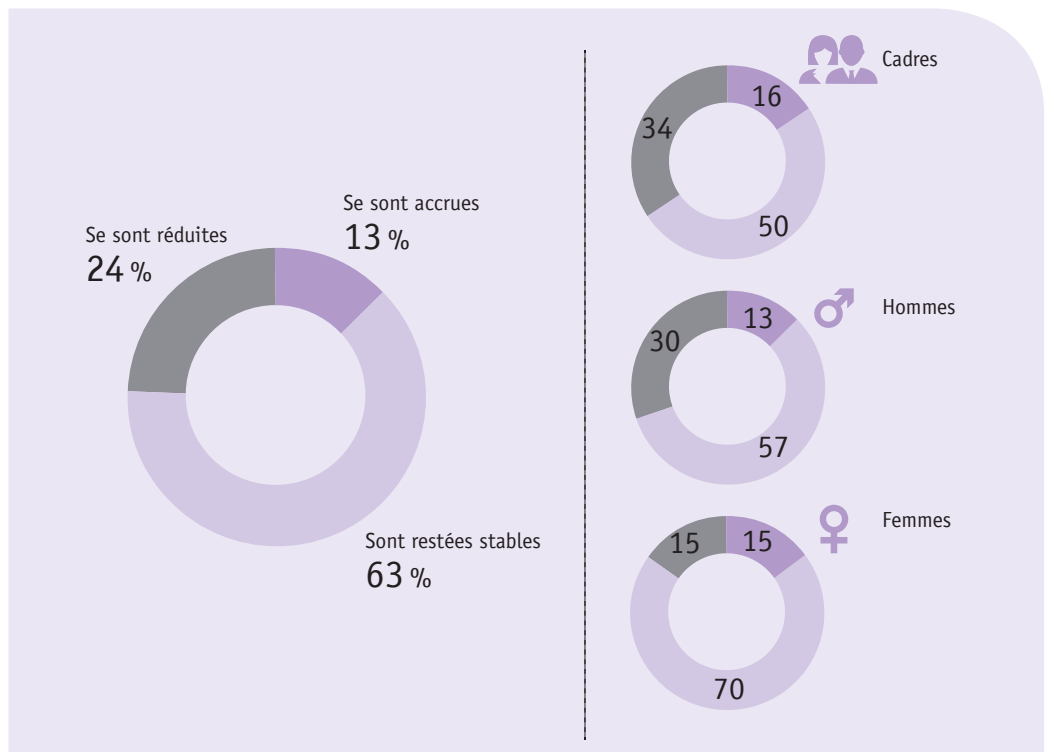
Quatre ans après la mise en place de la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, 63 % des salariés du privé, 70 % des femmes et seulement 50 % des cadres considèrent que les inégalités sont restées stables depuis 5 ans. En revanche, 24 % des salariés

du privé trouvent que celles-ci se sont réduites (15 % des femmes, 30 % des hommes et 34 % des cadres). 13 % des salariés estiment qu'au contraire, elles se sont accrues (**Figure 1**).

– Figure 1 –

Perception de l'évolution des inégalités dans les entreprises en France depuis 5 ans

Depuis 5 ans, avez-vous le sentiment que les inégalités entre les hommes et les femmes au sein des entreprises françaises... ?



Source : Apec, 2018

1. En France, les femmes gagnent en moyenne 15,8 % de moins que les hommes (salaires bruts moyens) en 2015 – Source Insee / Eurostat – La vie des femmes et des hommes en Europe, Édition 2017.

À profil équivalent, l'écart de salaire fixe des cadres en poste entre hommes et femmes s'établit à 8,5 %, en faveur des hommes – Source Étude APEC – Les écarts de salaire hommes-femmes- Mars 2015

2. Cf. Insee Références, édition 2017 - Fiches - Marché du travail

Que l'on soit cadre ou pas, manager ou pas, un homme ou une femme, l'égalité professionnelle est considérée comme un sujet important et prioritaire pour la majorité des salariés du secteur privé interrogés (63 %). Et pour une part importante d'entre eux, les entreprises se doivent d'agir pour la favoriser (57 %), même si 35 % estiment que si c'est une priorité en soi, les entreprises ont toutefois d'autres exigences à traiter avant.

La perception de la situation des femmes en entreprise montre une différence d'appréciation entre ce qui se passe dans les entreprises en général et dans leur propre entreprise. Seuls 27 % des salariés interrogés considèrent que la situation des femmes et des hommes dans les entreprises françaises est égalitaire alors qu'ils sont 50 % à déclarer qu'il n'y a pas de différence au sein de leur propre entreprise. Il existe donc une forme de bienveillance vis-à-vis de sa propre entreprise, qui peut laisser à penser que les conditions s'améliorent dans ce que les salariés vivent au quotidien.

De plus, près de trois salariés sur quatre (74 %) considèrent que, dans leur entreprise, les hommes et les femmes possèdent les mêmes chances de réussite.

LES DISCRIMINATIONS ET LES STÉRÉOTYPES DEMENTENT

Les salariés pointent des différences entre hommes et femmes au travers de certaines situations vécues dans leur univers professionnel et qui persistent :

- 75 % remarquent que les postes les plus élevés sont proportionnellement davantage occupés par les hommes ;
- 72 % pensent qu'il est plus facile pour un homme d'obtenir un poste à responsabilité ;
- 66 % que la progression salariale des femmes est plus lente que celle des hommes ;
- 54 % qu'à compétences égales, c'est le recrutement d'un jeune homme qui est privilégié au détriment d'une jeune femme ;
- 51 % que les postes occupés par les femmes sont moins qualifiés que ceux occupés par des hommes.

Ils notent également des freins à l'évolution professionnelle liés au temps de travail ou à la situation familiale, des inégalités qui peuvent également pénaliser des hommes :

- 65 % des salariés pensent que la progression salariale des femmes à temps partiel est plus lente que celle des femmes à temps plein ;
- 59 % que celle des hommes à temps partiel est plus lente que celle des hommes à temps plein ;
- 58 % qu'une femme qui a des enfants est freinée dans son évolution professionnelle.

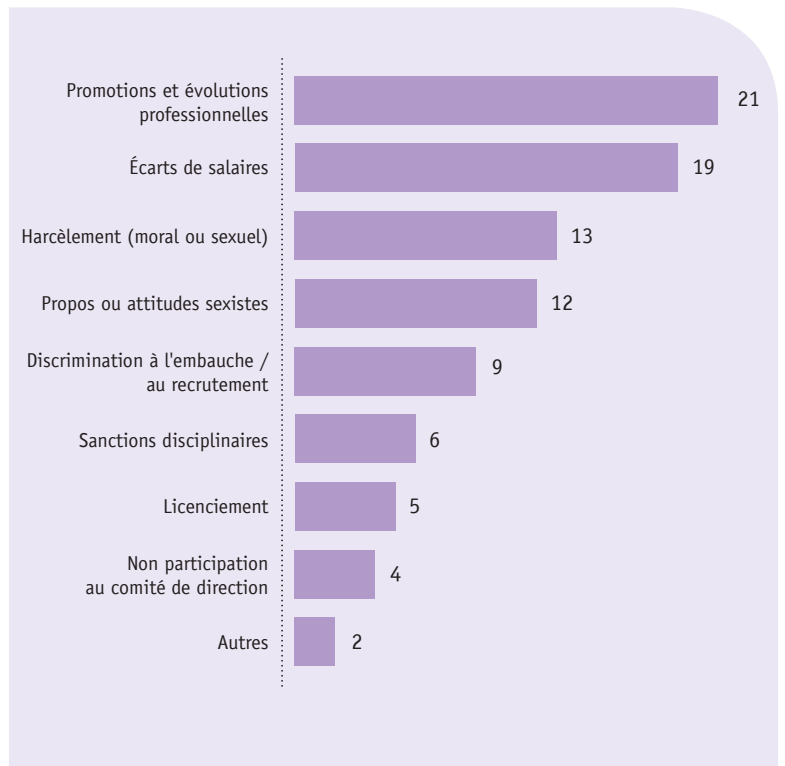
Par ailleurs, certains stéréotypes demeurent. Ainsi 56 % des salariés estiment qu'une femme ayant des enfants en bas âge travaille généralement moins (en heures) qu'une femme qui n'en a pas (un constat qui ne se vérifie pas pour les pères de jeunes enfants, pour lesquels seulement 31 % considèrent qu'ils travaillent moins). 47 % des salariés ont le sentiment qu'il est mal vu pour un homme de prendre un congé parental (37 % pour une femme). Enfin, ils sont 69 % à être d'accord pour dire qu'une femme a davantage tendance qu'un homme à privilégier sa vie de famille.

En revanche, d'autres stéréotypes évoluent et certaines croyances ne sont pas partagées par tous, voire sont contredites. Le fait de considérer qu'un salarié est moins impliqué dans son travail lorsqu'il choisit volontairement un temps partiel est contesté (63 % des salariés ne sont pas d'accord avec cette opinion). De la même façon, rester tard le soir ne témoigne pas d'un plus fort engagement pour les personnes interrogées (61 % réfutent cette idée). Cela va à l'encontre de ce que pensent les managers, comme cela est analysé plus loin.

Au-delà d'être constatées, les inégalités sont aussi et avant tout vécues : 61 % des salariés disent avoir été témoins de discrimination (67 % des femmes) au cours de leurs parcours professionnels et 47 % disent avoir été personnellement victimes de discrimination (c'est le cas de 51 % des femmes interrogées). Selon eux, celles-ci touchent d'abord les promotions et évolutions professionnelles (21 %), les écarts de salaire (19 %) et dans une moindre mesure le harcèlement (qu'il soit moral ou sexuel) (13 %) (**Figure 2**).

– Figure 2 –

Domaines dans lesquels les salariés ont été personnellement victimes de discrimination au cours de leur parcours professionnel (en %)



Source : Apec, 2018

Parmi les sujets de moqueries usuels retrouvés le plus fréquemment dans l'environnement professionnel³, quatre éléments sont mis en avant par les salariés : les heures de départ et d'arrivée (83 %), l'âge (78 %), l'apparence physique (77 %) et les stéréotypes de genre (75 %) (comme le fait que les femmes aient plus de compétences relationnelles et les hommes plus de charisme).

3. Souvent, parfois ou rarement

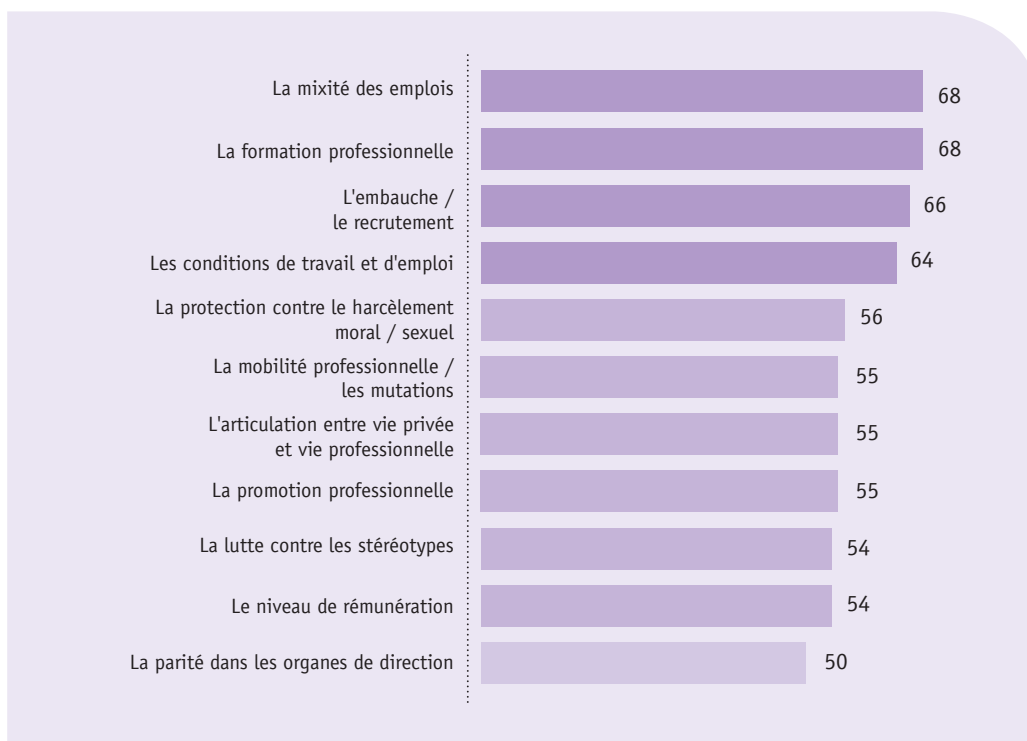
néanmoins le sentiment que de nombreuses mesures sont prises au sein de leur entreprise pour les combattre. Ainsi, ils sont 69 % à considérer que leur entreprise s'implique suffisamment pour favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes notamment à travers la mise en place d'actions particulières concernant la mixité des emplois (68 %), la formation professionnelle (68 %), le recrutement (66 %) ou encore les conditions de travail et d'emploi (environnement, horaires, temps partiels, pénibilité) (64 %) (Figure 3).

LES ENTREPRISES S'IMPLIQUENT ET AGISSENT

Si les inégalités et les discriminations font partie du quotidien des salariés du secteur privé, ces derniers ont

– Figure 3 –

Domaines dans lesquels leur entreprise a mis en place des initiatives particulières en vue de favoriser l'égalité (en % de citations)



Source : Apec, 2018

LES SALARIÉS PLÉBISCITENT LES MESURES RELATIVES À LA FORMATION ET L'ANALYSE DES PARCOURS

Les salariés interrogés sont en attente de toutes mesures qui seraient réellement utiles à l'égalité professionnelle. Ils placent au rang des mesures les plus pertinentes le développement de la formation pour la rendre accessible à tous (82 %) et l'analyse individuelle des parcours professionnels afin d'assurer une égalité salariale (82 %).

En matière d'organisation du travail, les salariés se prononcent en faveur de la mise en place d'horaires flexibles, du télétravail (80 %), de l'adaptation de certains postes de travail afin d'en limiter la pénibilité et dans le but d'en faciliter l'accès aux femmes (76 %), de l'interdiction de planifier des réunions à des heures tardives (74 %).

Concernant plus spécifiquement les parents, les mesures valorisées ont trait à la systématisation des entretiens de départ/retour de congé maternité ou parental (69 %) ou encore au fait d'inciter les hommes à prendre leur congé paternité (66 %).

Par ailleurs, les salariés sont favorables à l'adoption d'une communication RH non discriminante, dans la rédaction des offres d'emploi ou la communication externe ou *via* Internet par exemple (75 %), ainsi qu'à l'instauration de partenariats avec les universités/écoles visant à promouvoir certaines formations auprès de publics féminins (69 %). Ils valorisent l'utilité de créer des enveloppes d'augmentation salariale destinées aux femmes pour combler les inégalités (69 %). Les dispositions plus contraignantes et plus radicales (comme les quotas sur les embauches/mobilités internes ou sur les nominations de femmes aux postes de direction et/ou de conseil d'administration de l'entreprise) sont, elles aussi, jugées utiles au global mais dans une plus faible mesure (respectivement par 63 % et 64 % des répondants).

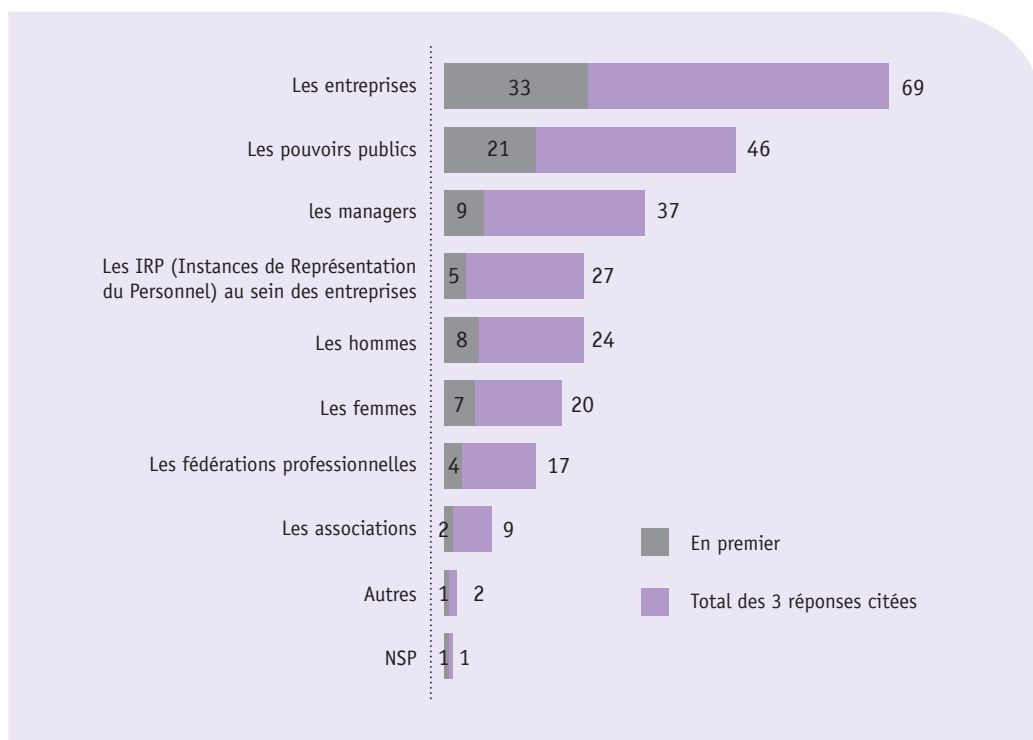
4. En 2016, dans l'Union européenne, 79 % des femmes cuisinaient et/ou faisaient le ménage tous les jours, contre 34 % des hommes ; 92 % des femmes de 25 à 49 ans (ayant des enfants de moins de 18 ans) s'occupent quotidiennement de leurs enfants, contre 68 % des hommes (en France 93 % des femmes pour 74 % des hommes) – Source Eurostat - La vie des femmes et des hommes en Europe - Édition 2017.

L'équilibre entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle est un véritable enjeu d'égalité entre femmes et hommes. En effet, la charge morale de la famille (notamment des enfants) et la réalisation des tâches ménagères pèsent encore aujourd'hui sur les femmes⁴. Les salariés mettent en avant trois facteurs essentiels pour un meilleur équilibre : avoir de la flexibilité dans la gestion de leur temps de travail (63 %), disposer de RTT (44 %), et travailler dans une entreprise qui se préoccupe de l'équilibre de ses collaborateurs en interdisant les réunions trop tôt le matin et tard le soir (39 %).

– **L'ENTREPRISE, L'ACTEUR LE PLUS LÉGITIME POUR AGIR SELON DES SALARIÉS**

– De l'avis des salariés, la promotion et la responsabilité de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes incombent d'abord aux entreprises (69 %), et ce, devant les pouvoirs publics (46 %) et les managers (37 %)

– Figure 4–
Les acteurs qui doivent agir en priorité pour favoriser l'égalité (en %)



Source : Apec, 2018

Alors que la mise en œuvre d'actions en faveur de l'égalité professionnelle aurait principalement pour bienfait de permettre une plus grande implication des salariés dans leur travail (63 %) et une amélioration du climat social au sein de leur entreprise (61 %),

aucun changement de la situation n'est anticipé pour les prochaines années. Bien que les cadres soient plus optimistes, la majorité des salariés (61 %) pense que les inégalités femmes–hommes resteront stables au cours des prochaines années.

– UNE GRANDE DISTORSION ENTRE LA PERCEPTION DES FEMMES ET CELLE DES HOMMES –

– LES FEMMES PLUS CRITIQUES

Le constat de la situation de l'égalité en entreprise auprès de l'ensemble des salariés fait émerger des éléments positifs (importance et priorité accordée au sujet, implication des entreprises...) qu'il convient néanmoins de nuancer, lorsqu'on se penche sur les écarts de perception entre la vision des hommes et celle des femmes.

En premier lieu, on observe des différences d'appréciation sur l'évolution ces cinq dernières années des inégalités entre les femmes et les hommes au sein des entreprises françaises. 70 % des femmes estiment qu'elles sont restées stables et 15 % qu'elles se sont réduites (soit pour les hommes, respectivement 57 % et 30 % d'entre eux).

Elles considèrent plus volontiers que la situation des femmes est plus difficile que celle des hommes aujourd'hui dans leur entreprise (36 % *versus* 14 % des hommes), et surtout dans les entreprises en général, en France (60 % *versus* 37 % des hommes).

Alors que les hommes plébiscitent les RTT comme éléments contribuant à un bon équilibre entre les vies professionnelle et privée (46 % *versus* 41 % des femmes), les femmes sont plus désireuses d'avoir la possibilité de télétravailler (30 % *versus* 24 % pour leurs homologues masculins) ou de bénéficier d'un temps partiel (19 % *versus* 9 %).

– DES INÉGALITÉS VÉCUES PLUS FORTEMENT PAR LES FEMMES

Le constat sur l'égalité est plus mitigé chez les femmes, qui sont 63 % à penser que les hommes et les femmes ont les mêmes chances de réussite dans leur entreprise (contre 83 % des hommes). Elles constatent de nombreuses situations inégalitaires quand il est question de progression salariale, d'attribution de postes à responsabilité ou d'évolution professionnelle. Même si souvent les hommes ont conscience de ces disparités,

on s'aperçoit que les femmes les ressentent encore plus vivement.

Ainsi, 80 % des femmes font le constat qu'il est plus facile pour un homme d'obtenir un poste à responsabilités (66 % des hommes partagent cet avis) ; 78 % des femmes constatent que leur évolution salariale est plus lente que celle des hommes (58 % des hommes le pensent également) ; 73 % des femmes affirment que lorsqu'elles travaillent à temps partiel, leur salaire évolue plus lentement que celui des femmes à temps plein (59 % des hommes le constatent) ; 51 % des femmes disent que pour évoluer elles sont contraintes de changer d'entreprise (opinion partagée par 35 % des hommes) ; enfin, pour 62 % des femmes une mère est freinée dans son évolution professionnelle (54 % des hommes sont du même avis).

Des inégalités sont également perçues en matière de recrutement et de qualification : à compétences égales, l'idée qu'on privilégie le recrutement d'un jeune homme au détriment de celui d'une jeune femme est partagée par 61 % des femmes (contre 49 % des hommes) et 60 % des femmes observent que leurs postes sont moins qualifiés que ceux occupés par leurs homologues masculins (seuls 44 % des hommes le constatent).

En revanche, les hommes et les femmes se rejoignent sur certains constats, lorsqu'il s'agit de reconnaître :

- que les postes les plus élevés sont proportionnellement davantage occupés par des hommes que par des femmes (78 % des femmes et 75 % des hommes interrogés) ;
- que la progression salariale des hommes à temps partiel est plus lente que celle des hommes à temps plein (59 %) ;
- qu'une femme qui a des enfants en bas âge travaille généralement moins qu'une femme qui n'en a pas (57 % des femmes et 55 % des hommes) ;
- qu'il est mal vu pour un homme de prendre un congé parental (47 % des femmes et 48 % des hommes). Une prise de congé parental que les femmes jugent tout autant mal accueillie lorsqu'elles la sollicitent elles-mêmes, 44 % en ont le sentiment (contre 32 % des hommes).

— **LES FEMMES PLUS SOUVENT TÉMOINS, PLUS SOUVENT VICTIMES DE DISCRIMINATION** —

Au cours de leur parcours professionnel, 56 % des hommes et 67 % des femmes reconnaissent avoir déjà été témoins de discrimination (souvent, parfois ou rarement). 51 % des femmes disent en avoir été victimes, contre 43 % des hommes. Proportionnellement, les femmes invoquent davantage des écarts de salaire, des différences perçues en matière de promotion ou d'évolution professionnelle, des faits de harcèlement (moral ou sexuel) et des propos ou attitudes sexistes. Les hommes font comparativement plus souvent état de discrimination à l'embauche, de sanctions disciplinaires ou de licenciements.

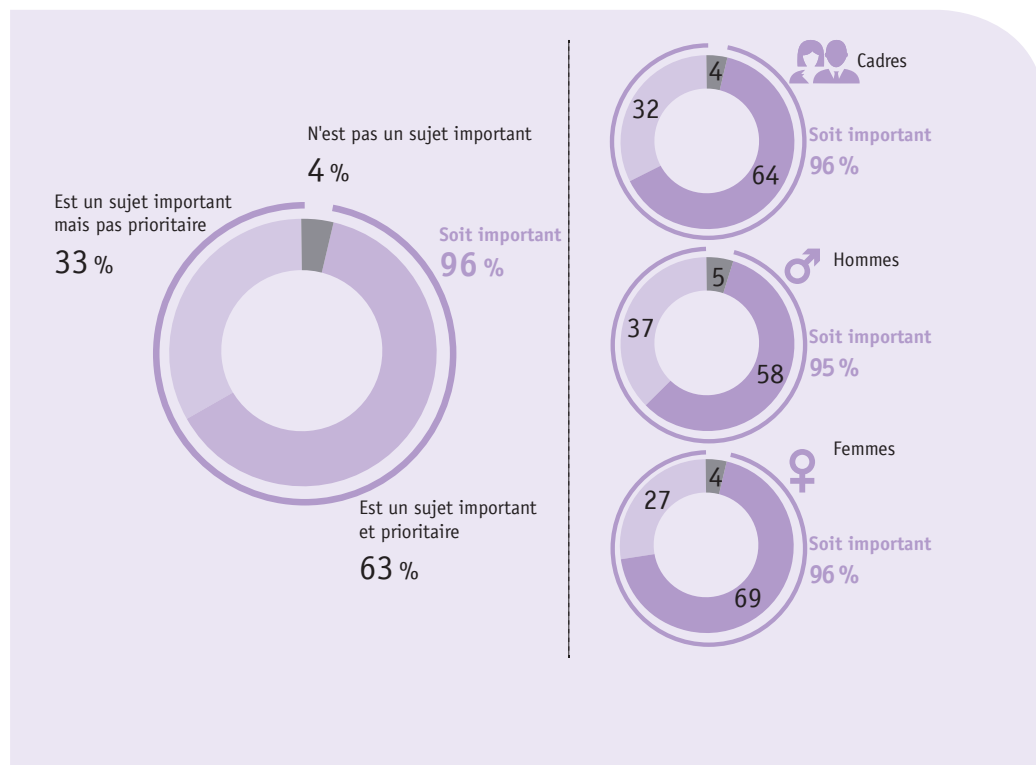
Qu'on soit un homme ou une femme, les sujets de plaisanterie les plus courants touchent aux heures d'arrivée et de départ de l'entreprise et à l'âge. Les femmes ressentent davantage de moquerie que les hommes sur les aspects corporels (46 % *versus* 39 %) et les stéréotypes femmes-hommes (44 % *versus* 36 %).

Si l'égalité est déjà considérée comme un sujet important et surtout prioritaire par les salariés (63 %), par les hommes (58 %), les femmes sont encore plus nombreuses à en être persuadées (69 %) (**Figure 5**) et à penser qu'il est essentiel que les entreprises agissent pour la favoriser (62 %).

— Figure 5—

Importance accordée au sujet de l'égalité dans les entreprises

Pour vous, l'égalité professionnelle au sein des entreprises entre les hommes et les femmes...



Source : Apec, 2018

LES FEMMES PLUS EN DEMANDE DE NOUVELLES INITIATIVES DE LA PART DES ENTREPRISES

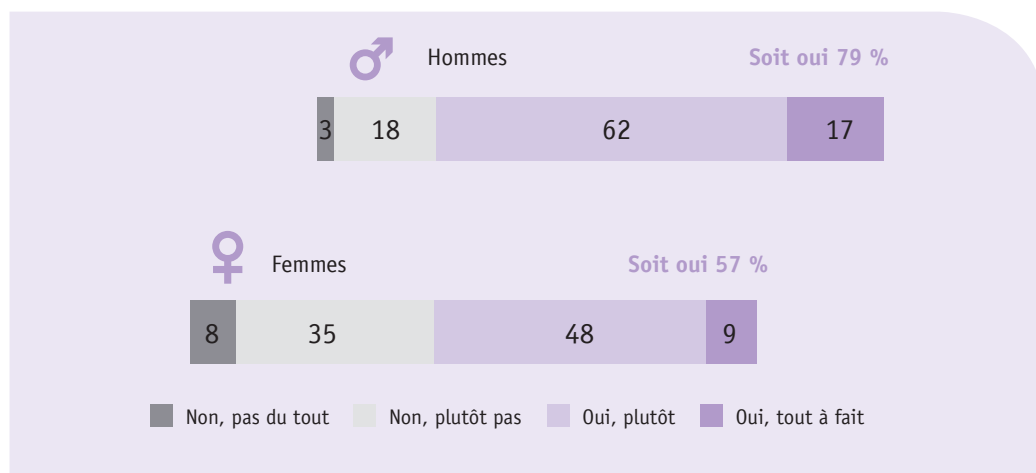
À ce sujet, elles sont plus critiques sur le rôle joué par leur propre entreprise ; 43 % pensent que celle-ci ne s'implique pas suffisamment (Figure 6). Elles sont

moins nombreuses à avoir le sentiment que leur entreprise a mis en place des initiatives particulières afin de favoriser l'égalité femmes-hommes. Elles pointent notamment des déficits dans les domaines du recrutement, de la promotion professionnelle, de l'articulation entre vie personnelle et professionnelle, concernant les niveaux de rémunération, la protection contre le harcèlement moral ou sexuel, la parité dans les organes de direction.

– Figure 6 –

Degré d'implication de leur propre entreprise pour favoriser l'égalité entre femmes et hommes

Selon vous, votre entreprise s'implique-t-elle suffisamment pour favoriser l'égalité entre hommes et femmes ?



Toutes les mesures sont jugées utiles par les femmes qui semblent être plus en demande de nouvelles initiatives. Comparativement aux hommes, les femmes jugent particulièrement utile la mise en place d'enveloppes d'augmentations salariales spécifiques destinées à combler les inégalités entre les deux sexes (75 % versus 65 % pour les hommes) et sont plus favorables aux quotas, lors des embauches ou des mobilités (67 % versus 59 % des hommes), lors de recrutements et de nomination de femmes aux postes de direction et au conseil d'administration des entreprises (69 % versus 60 %).

(c'est plus que les femmes qui sont, elles, 19 % à citer les hommes).

De l'avis des femmes, la mise en œuvre d'actions en faveur de l'égalité pourrait générer à la fois une plus grande implication des salariés (67 % et 59 % pour les hommes) et une organisation plus efficace du travail (57 % versus 45 %). Les hommes anticipent davantage des bénéfices en matière de performance économique (48 % des hommes versus 40 % des femmes) ou d'amélioration de la réputation de l'entreprise (46 % versus 33 %).

Parmi les acteurs identifiés comme étant ceux qui doivent prioritairement agir pour favoriser l'égalité, les femmes citent davantage les entreprises (73 % versus 66 % du côté des hommes) et les pouvoirs publics (50 % versus 44 % pour les hommes). À l'inverse, la gent masculine est plus encline à se considérer, elle-même, comme ayant une responsabilité dans ce domaine. Ainsi, 29 % des hommes se désignent comme élément déterminant pour faire progresser l'égalité

Enfin, la projection de l'évolution des inégalités à 5 ans montre encore des points de vue nuancés selon qu'on est un homme ou une femme. Ces dernières présagent plus d'une stabilité des inégalités (67 % contre 55 % des hommes). Les hommes, plus confiants, pensent pour 37 % d'entre eux que les déséquilibres vont se réduire dans un avenir proche, contre seulement 20 % des femmes.

–DES CADRES POSITIFS ET OPTIMISTES CONCERNANT L'ÉGALITÉ–

D'une manière générale, la population des cadres a une vision de l'égalité en entreprise moins critique, plus optimiste.

8 CADRES SUR 10 PENSENT QUE LES FEMMES ONT LES MÊMES CHANCES DE RÉUSSITE QUE LES HOMMES

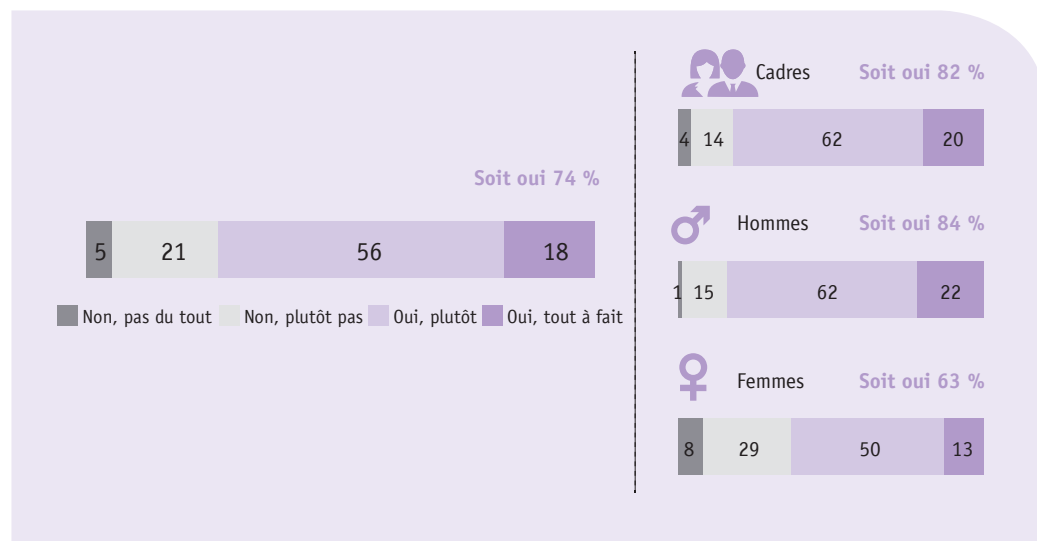
Sur certains aspects, l'égalité entre les hommes et les femmes au sein des entreprises est perçue de manière différente du point de vue des cadres, qu'ils soient des hommes ou des femmes. Lorsqu'on compare les cadres au reste des salariés interrogés, on s'aperçoit qu'ils sont plus nombreux (34 % contre seulement 21 % chez les non-cadres) à penser que les inégalités entre les

hommes et les femmes se sont réduites depuis 5 ans. Ils sont plus nombreux également à dire que les femmes ont les mêmes chances de réussite que les hommes (82 % *versus* 74 %) (**Figure 7**) ou encore à estimer que la situation des femmes est plus facile que celle des hommes au sein des entreprises françaises (33 % *versus* 26 %).

– Figure 7 –

Les chances de réussite des femmes et des hommes dans leur entreprise (en %)

Diriez-vous que dans votre entreprise les hommes et les femmes ont les mêmes chances de réussite ?



Ce constat se confirme lorsqu'on se projette dans le futur : les cadres sont 39 % à prévoir une diminution des inégalités femmes-hommes d'ici 5 ans, contre seulement 25 % chez les non-cadres. Les cadres semblent donc avoir des raisons d'être plus optimistes.

Les cadres se distinguent du reste des salariés sur certains facteurs qui contribuent à un bon équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. À ce titre, ils sont bien plus sensibles à la possibilité de faire du télétravail (38 % *versus* 24 % pour les non-cadres) et à gagner en flexibilité dans la gestion de leur activité professionnelle (71 % *versus* 61 % pour les non-cadres).

Par ailleurs, ils semblent avoir un regard plus « sévère » lorsqu'il s'agit d'apprécier la situation des hommes au sein de leur propre entreprise. Ils sont en effet plus nombreux (54 %) à penser qu'il est mal vu pour un homme de prendre un congé parental, tandis que chez les non-cadres, ils sont 47 %. De plus, les cadres considèrent davantage qu'un homme qui a des enfants en bas âge travaille moins qu'un homme qui n'en a pas (42 % *versus* 31 % pour les non-cadres).

LES CADRES VALORISENT LES INITIATIVES DE LEUR ENTREPRISE

Plus que les autres, ils ont le sentiment que leur entreprise a pris des initiatives en faveur de l'égalité femmes-hommes (c'est le cas de 34 % d'entre eux contre 22 % des non-cadres), même si près de la moi-

tié d'entre eux estiment que si c'est une priorité en soi, leur entreprise a néanmoins d'autres impératifs à traiter avant (46 %). Les mesures mises en œuvre qu'ils saluent concernent en particulier les conditions de travail et d'emploi (70 % *versus* 62 % chez les non-cadres), le niveau de rémunération (61 % *versus* 52 %) ou encore la mobilité professionnelle et les mutations (63 % *versus* 54 %).

Parmi les nouvelles initiatives qui pourraient être proposées, ils se montrent moins enthousiastes que les non-cadres vis-à-vis des quotas, du développement de la formation ou des enveloppes d'augmentation destinées à combler les inégalités.

L'ENTREPRISE ET LE MANAGER : ACTEURS CLÉS DE L'ÉGALITÉ SELON LES CADRES

Pour les cadres, le manager constitue une pièce maîtresse de la défense de l'égalité ; 44 % considèrent que c'est à lui d'agir en priorité. Ils le placent ainsi comme le second acteur derrière l'entreprise (70 %), et attendent proportionnellement moins des instances comme les pouvoirs publics ou les syndicats de salariés.

Bien que les cadres soient plus nombreux à considérer que l'égalité entre les femmes et les hommes est une priorité pour leur entreprise et que celle-ci agit pour la favoriser (34 % contre 22 % chez les autres salariés), ils sont moins convaincus que les actions mises en place peuvent mener à une meilleure implication des salariés (56 % *versus* 63 % des non-cadres).

–DES MANAGERS CONCERNÉS ET IMPLIQUÉS–

Relais incontournables de la stratégie de l'entreprise, les managers représentent les vecteurs de la diffusion des politiques RH contre les discriminations et pour la promotion de l'égalité. Leur rôle dans le recrutement, la promotion, la formation, la rémunération est incontestable. À ce titre, l'analyse de leur perception de l'égalité professionnelle est déterminante et comporte des spécificités qui les distinguent des autres salariés du secteur privé interrogés.

– **L'ÉGALITÉ : UN SUJET PRIMORDIAL POUR LES MANAGERS** –

Ils sont en effet plus nombreux à percevoir l'égalité professionnelle femmes–hommes comme un sujet important et prioritaire (71 % contre 59 % chez les non-managers), 61 % d'entre eux pensent qu'il est important que les entreprises agissent pour la favoriser (contre 55 % des non-managers), même s'ils sont proportionnellement plus nombreux que les non-managers à penser que la situation des femmes dans les entreprises françaises en général est plus facile que celle des hommes (40 % contre 19 % des non-managers).

Notons que, contrairement à l'ensemble des salariés qui décrivent une situation des femmes plus favorable au sein de leur propre structure par rapport aux entreprises en général, ce décalage ne se retrouve pas dans l'opinion des managers (36 % seulement jugent la condition des femmes plus facile dans leur entreprise).

– **RESTER TARD ET TRAVAILLER À TEMPS PLEIN ENCORE CONSIDÉRÉ COMME UN ATOUT PAR LES MANAGERS** –

Les managers se distinguent aussi des autres salariés à propos de certaines idées reçues dont ils sont imprégnés. Ainsi, lorsque la moitié (50 %) des managers pensent qu'un salarié qui reste tard est plus engagé que les autres, ils ne sont qu'un tiers (33 %) des salariés à partager cet avis. De même, lorsque 45 % pensent qu'un salarié qui opte volontairement pour un temps partiel est généralement moins engagé dans

son travail qu'un salarié à temps plein, les non-managers sont moins nombreux à être d'accord avec cette opinion (32 %).

Ils relèvent plus fréquemment que les non-managers qu'une femme qui a des enfants est freinée dans son évolution professionnelle (63 % *versus* 56 %) ; qu'une femme qui a des enfants en bas âge travaille généralement moins qu'une femme qui n'en a pas (62 % *versus* 53 %) ; qu'il est mal vu pour un homme de prendre un congé parental (54 % *versus* 44 %) ; que pour pouvoir évoluer, une femme est contrainte de changer d'entreprise (49 % *versus* 39 %).

– **DES MANAGERS PLUS FRÉQUEMMENT TÉMOINS DE DISCRIMINATIONS** –

En matière de discrimination et comparativement aux autres salariés, les managers déclarent être plus nombreux à avoir été témoins de discrimination (68 % des managers, 57 % des non-managers). La moitié des managers (50 %) déclarent en avoir été victimes au cours de leur carrière, estimant être plus touchés que les autres salariés par les licenciements ou les sanctions disciplinaires.

Parmi les sujets de raillerie les plus courants, les managers font davantage état de blagues afférant au niveau scolaire (71 % *versus* 59 % chez les autres salariés) mais aussi concernant l'orientation sexuelle, les problèmes de santé/handicap, la couleur de peau ou les croyances religieuses.

LES MANAGERS : LES TÉMOINS ET ACTEURS DES INITIATIVES DE LEUR ENTREPRISE

Les managers mettent en avant les initiatives prises par leurs entreprises pour favoriser l'égalité et notamment la promotion professionnelle (67 % de citations, soit 18 points de plus que les autres salariés), le niveau de rémunération (64 %, soit 16 points de plus que les autres salariés), la mobilité professionnelle et les mutations (66 %, soit 16 points de plus que les autres salariés). Cela conduit naturellement à ce que les managers soient plus nombreux à juger positivement leur entreprise et à penser qu'elle s'investit suffisamment pour favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes (à 78 % contre 64 % chez les non-managers). D'ailleurs, pour 41 % des managers, après l'entreprise, ce sont eux-mêmes qui doivent agir en faveur de l'éga-

lité (c'est l'avis de 34 % des non-managers). L'entreprise reste le premier acteur pour 66 % des managers. Ils sont d'ailleurs, à ce titre, les destinataires principaux des actions de formation et de sensibilisation dédiées à la non-discrimination et l'égalité au sein des grandes entreprises françaises⁵.

Les managers sont plus nombreux à voir les bénéfices que les entreprises peuvent tirer des actions mises en œuvre en faveur de l'égalité femmes-hommes en matière d'amélioration de la performance économique de leur entreprise (53 % contre 40 % chez les autres salariés).

Enfin, les managers sont plus optimistes que les autres salariés en ce qui concerne l'évolution des inégalités femmes-hommes dans les 5 ans à venir : 34 % d'entre eux pensent qu'elles vont se réduire tandis que chez les non-managers, seuls 26 % partagent cet avis.

5. D'après le 7^e baromètre du Défenseur des droits et de l'OIT (2013), pour les entreprises répondantes, dans 80 % des cas, les managers font partie des cibles principales de ces formations. Cependant, seuls les deux tiers des entreprises rendent le suivi de la formation obligatoire. Et 30 % des entreprises ont donc réellement formé la quasi-intégralité de leurs managers aux questions de discrimination et d'égalité. Les entreprises interrogées orientent davantage la formation de leurs managers sur la maîtrise des procédures RH. Sont ainsi proposées à 67 % des formations sur le recrutement et à 77 % des formations sur l'évaluation professionnelle – Source Guide pratique, Les recommandations du défenseur des droits aux grandes entreprises – Décembre 2015.

– MÉTHODOLOGIE –

Cette étude a été menée en ligne auprès d'un échantillon représentatif de 1 508 salariés d'entreprises du secteur privé de 50 salariés ou plus, implantées en France (méthode des quotas sur le sexe, l'âge, le statut cadres/non-cadres, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise). Le terrain de l'étude, réalisé par l'institut Kantar Public, s'est déroulé du 27 octobre au 6 novembre 2017.

– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC –

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles sur le site
www.cadres.apec.fr, rubrique observatoire de l'emploi

ISBN 978-2-7336-1084-8

MARS 2018

L'étude a été réalisée par la direction Données, études et analyses de l'Apec :

Pilotage de l'étude : Sylvie Hestin

Direction de l'étude : Maïmouna Fossorier

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

POUR CONTACTER L'APEC

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI
DE 9H À 19H

© Apec, 2018

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901, et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre 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-CGC, 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).



www.apec.fr