



**HAL**  
open science

# Disparités de carrière des hommes et des femmes dans la banque commerciale

Laurence Diederichs-Diop, Arnaud Dupray

► **To cite this version:**

Laurence Diederichs-Diop, Arnaud Dupray. Disparités de carrière des hommes et des femmes dans la banque commerciale. *Céreq Bref*, 2007, 245, pp.4. hal-03185467

**HAL Id: hal-03185467**

**<https://hal.science/hal-03185467>**

Submitted on 30 Mar 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Bref

## Disparités de carrière des hommes et des femmes dans la banque commerciale

Même dans le secteur bancaire, pourtant soucieux de réduire les inégalités professionnelles, les différenciations professionnelles entre hommes et femmes persistent au fil des décennies. De multiples facteurs, pour certains explicites et reconnus tels la formation ou la mobilité, plus implicites pour d'autres comme les horaires de travail, la gestion des congés ou la maternité, semblent se combiner et se renforcer mutuellement pour expliquer des évolutions de carrière moins favorables des femmes. Ils ont ainsi pour effet de réduire les moyens et les opportunités qui permettraient aux femmes d'évoluer professionnellement de la même manière que les hommes.

Le secteur bancaire se caractérise actuellement par un recrutement dynamique par rapport à la décennie précédente, avec un taux annuel de recrutement variant de 7 à 10 % depuis 2001. Les nouveaux embauchés sont généralement jeunes et qualifiés : plus de sept sur dix ont moins de 30 ans et plus des trois quarts sont diplômés de l'enseignement supérieur. Par ailleurs, le secteur se caractérise par une proportion importante de cadres, 38 % contre 17 % en moyenne au niveau national. Les femmes, déjà majoritaires dans les années 90, représentent aujourd'hui 54 % des effectifs et leur nombre devrait encore augmenter compte tenu de l'afflux de candidatures féminines depuis quelques années. Elles constituent en outre une part de plus en plus importante des cadres : 35 % aujourd'hui, contre 26 % il y a dix ans.

Pourtant, malgré les efforts menés par le secteur bancaire en faveur de l'égalité professionnelle, la différenciation entre hommes et femmes persiste : près de 75 % des femmes occupent un emploi de niveau technicien pour 46 % des hommes. Un regard rétrospectif sur le parcours professionnel de personnes recrutées comme techniciens des opérations bancaires ou conseillers clientèle, ou bien encore nommées à des postes de responsable (cf. encadré page 4) permet de mieux comprendre l'origine de ces différences de positionnement professionnel entre hommes et femmes, et de cerner les facteurs susceptibles de desservir les progressions de carrière féminines.

### Des femmes au passé scolaire et professionnel plus riche que celui des hommes, mais avec des affectations moins favorables

Parmi les personnels entrés dans la banque dans les années 70 et 80 et nommés entre 1992 et 1996 à des postes de responsable, d'un point de vente ou d'une unité de traitement des opérations bancaires, près de 20 % des femmes ont été recrutées avec un diplôme au moins de niveau bac+3 contre seulement 12 % des hommes. Les femmes étaient, qui plus est, deux fois plus nombreuses en proportion à être diplômées d'une école de commerce ou d'ingénieurs. Le diplôme a donc sans doute été un facteur d'avancement professionnel plus décisif pour les femmes que pour les hommes qui ont fait carrière dans la banque.

Les hommes et les femmes recrutés plus récemment, entre 1992 et 1996, sur des postes de technicien des opérations bancaires, de conseiller clientèle particuliers ou de conseiller clientèle entreprises, ont eus des niveaux de formation initiale équivalents. Quelques différences apparaissent toutefois dans la nature du diplôme détenu. Les hommes sont plus souvent titulaires d'un diplôme universitaire, notamment de niveau bac+5, alors que les femmes sont plus souvent issues d'une grande école. Par ailleurs, avant leur embauche, 52 % des femmes avaient déjà travaillé, contre 43 % des hommes. Elles étaient également plus nombreuses à connaître le secteur bancaire puisque 26 % y avaient effectué un stage ou une formation en alternance, pour uniquement 16 % de leurs confrères. Au total, le niveau de formation et l'expérience apparaissent comme des facteurs un peu plus importants pour les femmes que pour les hommes souhaitant entrer et évoluer dans le secteur bancaire.

Bien qu'ayant des niveaux de formation initiale équivalents, voire supérieurs, à ceux des hommes, les femmes n'accèdent pas aux mêmes métiers. Elles sont plus présentes dans la filière administrative alors que leurs confrères prédominent dans la filière commer- ●●●

Taux annuel de recrutement • Nombre total de salarié recrutés en année N sur l'effectif total de salariés à la fin de l'année N-1.

ARTT • Aménagement et réduction du temps de travail.

... ciale. Ainsi, parmi les personnels nommés il y a dix ans à un poste de responsable, 62 % des hommes ont été affectés sur une fonction de responsable d'un point de vente, alors que 55 % des femmes ont accédé à un poste de responsable d'unité de traitement des opérations bancaires. Le décalage est encore plus net parmi les personnels recrutés il y a dix ans : près de la moitié des femmes ont été affectées sur un poste de technicien des opérations bancaires alors que plus de deux tiers des hommes ont été embauchés en tant que conseillers clientèle.

Cette différenciation en termes de métier trouve son pendant en termes de niveau de qualification : les femmes sont nettement plus souvent recrutées aux niveaux les plus bas de la grille de classification de la convention collective de la banque (cf. graphiques ci-dessous). Il y a fort à parier que la différenciation de métier pèse sur la suite du parcours professionnel dans la mesure où, traditionnellement, les progressions de carrière sont plus rapides dans la filière commerciale qu'administrative. Pour autant, il semble qu'elle ne suffise pas à expliquer les disparités de perspectives de carrière.

### Des opportunités d'évolution moindres pour les femmes

Parmi les jeunes recrutés il y a dix ans en tant que technicien des opérations bancaires ou conseiller clientèle, les hommes ont progressé nettement plus

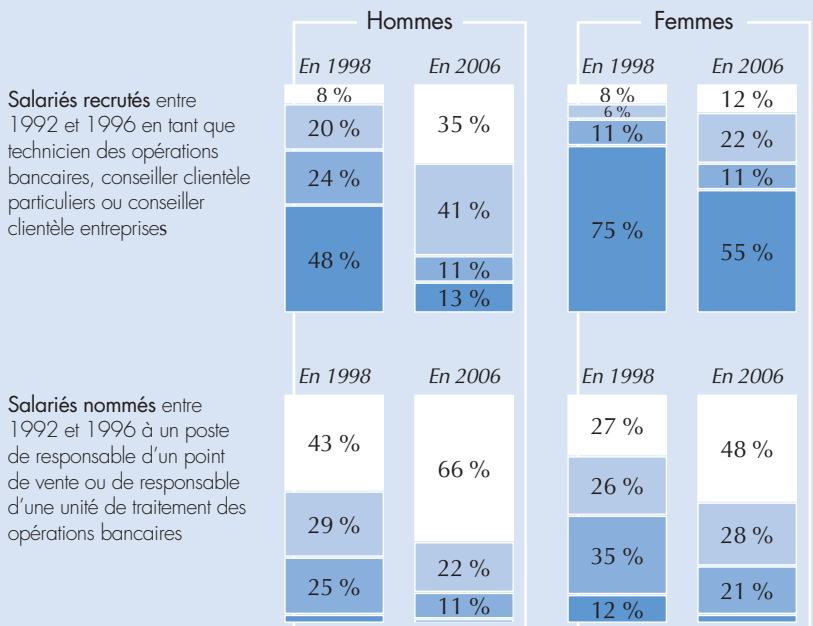
rapidement dans la grille de classification. En huit ans, les deux tiers ont augmenté d'au moins deux niveaux. Moins de la moitié des femmes sont dans ce cas. Ces dernières étaient en proportion une fois et demie plus nombreuses que les hommes à occuper un des six premiers niveaux de classification en 1998. Huit ans plus tard, elles sont quatre fois plus nombreuses. C'est dans le premier niveau d'encadrement (niveau H) que la proportion de femmes augmente le plus. Elle est passée de 6 à 22 %, alors que celle des hommes a seulement doublé, passant de 20 à 41 %. Mais la meilleure illustration du décalage de progression des femmes se lit dans les niveaux les plus élevés de la grille de classification. Alors qu'ils concernaient une proportion identique d'hommes et de femmes en 1998, huit ans plus tard on y compte 35 % des hommes pour seulement 12 % des femmes. L'image du « plafond de verre », souvent utilisée pour décrire cette frontière invisible de l'encadrement pour les femmes, trouve ici une expression très concrète dans le fait que trois hommes sur quatre recrutés dans la première moitié des années 90 ont depuis accédé au statut de cadre, pour seulement un tiers des femmes.

Pour les femmes qui ont été nommées à un poste de responsable il y a dix ans, le désavantage par rapport à leurs homologues masculins semble moindre. Ces derniers conservent leur prééminence dans les niveaux les plus élevés. Quant aux femmes, elles sont certes encore deux fois plus nombreuses que les hommes au bas de l'échelle de classification mais elles sont devenues, en proportion, plus présentes au premier niveau de l'encadrement. Cette amélioration de leur position demeure toutefois très relative. Elle concerne en effet des salariées qui sont restées dans la banque et ont réussi à percer malgré les obstacles, et sont donc peu représentatives de l'ensemble des femmes recrutées par le secteur, contrairement à leurs condisciples masculins parvenus aux mêmes niveaux de responsabilité. Ces constats tendraient à montrer que les différences d'évolution professionnelle entre hommes et femmes sont particulièrement sensibles en début de carrière et s'atténuent sur le long terme.

Il n'en reste pas moins que les disparités d'évolution restent importantes et ne sont pas démenties si l'on raisonne à métier de départ identique. Ainsi, les hommes embauchés il y a dix ans comme techniciens des opérations bancaires ont débuté avec une rémunération de 15 % supérieure à celle des femmes. L'écart atteint aujourd'hui 67 %. Il est lié au fait que les hommes ont gravi plus rapidement les niveaux de qualification et ont quitté plus précocement ce métier. Seuls 6 % l'exercent encore 10 à 15 ans après leur embauche contre 40 % de leurs homologues féminines. Les femmes sont donc freinées dans leur progression non seulement en termes d'évolution de niveau mais aussi en termes d'opportunités de changement de métier et sans doute aussi d'accès à certains métiers. En effet, les hommes recrutés comme techni-

## Évolution des hommes et des femmes dans la grille de classification

Répartition par niveaux sur la grille de classification de la convention collective du secteur bancaire de 2000 des...



Niveaux de classification

Encadrement intermédiaire et supérieur :

■ Niveaux I, J, K et Hors Classe

■ Niveau H

Employés et techniciens :

■ Niveau G

■ Niveaux A, B, C, D, E et F

Source : Céreq, 2007

ciens des opérations bancaires ont évolué vers 14 métiers différents, contre seulement 9 pour leurs consœurs. Près de 30 % d'entre eux sont devenus chargés de clientèle entreprises, analystes risques ou contrôleurs de gestion alors qu'aucune femme n'a emprunté l'une de ces voies. En revanche, une partie d'entre elles sont devenues comptables ou chargées d'accueil et de service à la clientèle, des métiers pour lesquels n'ont opté aucun de leurs collègues masculins. Plusieurs facteurs contribuent à ce clivage qui prévaut également, de façon plus ou moins prononcée, quel que soit le métier sur lequel les salariés ont débuté dans le secteur bancaire.

## Des femmes qui se forment moins que les hommes

Traditionnellement, le secteur se caractérise par un fort recours à la formation professionnelle continue, en particulier diplômante, comme moyen de promotion. Cette tendance apparaît particulièrement nette en début de carrière. Ainsi parmi les débutants recrutés en tant que technicien des opérations bancaires ou conseiller clientèle, et les personnels qui ont été nommés à un poste de responsable il y a dix ans, deux tiers ont effectué une formation à temps plein d'au moins une semaine entre 1998 et 2000 ; plus de la moitié d'entre eux ont obtenu un diplôme par ce biais. Ils n'étaient plus que 36 % à avoir suivi une telle formation entre 2004 et 2006.

Mais l'accès à la formation est loin d'être aussi intense pour les femmes que pour les hommes. Entre 1998 et 2000, la proportion des hommes ayant effectué une formation à temps plein d'au moins une semaine est de dix points supérieure à celle des femmes. En outre, ces dernières sont moins nombreuses à avoir passé un diplôme par ce biais, 48 % contre 65 % des hommes, et elles ont suivi des formations en moyenne plus courtes. En 2006, l'écart d'accès à la formation entre hommes et femmes n'était plus que de quatre points.

Ces différences suggèrent que les femmes sont, en début de carrière, moins disponibles que leurs collègues masculins pour se consacrer à des formations longues et diplômantes. Toutefois, elles reflètent aussi d'inégales opportunités d'accès à la formation selon les métiers. En effet, les professions administratives, où les femmes sont relativement plus nombreuses, offrent moins de possibilités de se former, et les hommes en profitent significativement plus que les femmes. Dans les professions commerciales, où les hommes sont plus nombreux, les opportunités de formation sont plus équitablement réparties, bien que toujours à l'avantage des salariés masculins. On peut supposer que ces disparités d'accès, via la formation continue, à des diplômes reconnus par le secteur bancaire et directement opérationnels contribuent à limiter l'évolution professionnelle des femmes comparativement à celle des hommes.

## Enquête sur les déterminants des disparités salariales dans les parcours professionnels

À la demande de l'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, le Céreq a réalisé, en 2006, une étude sur les déterminants des disparités salariales selon le sexe dans cinq métiers de la banque commerciale.

Cette étude a été réalisée dans six banques d'envergure nationale ou internationale, parmi lesquelles les plus grandes du secteur, affiliées à l'Association française des banques (AFB). Elle permet de reconstituer le parcours professionnel de salariés présents dans l'entreprise depuis au moins dix ans et qui, au cours de la période 1992-1996, ont été recrutés comme **technicien des opérations bancaires**, **conseiller clientèle particuliers** ou **conseiller clientèle entreprises**, ou ont été nommés **responsable d'un point de vente** ou **responsable d'une unité de traitement des opérations bancaires** alors qu'ils possédaient déjà une certaine ancienneté dans la banque. Au total, 5 800 salariés, exerçant l'un de ces cinq métiers parmi les 23 métiers-repères de la convention collective de 2000 du secteur bancaire, entraient dans le champ de l'étude. Une enquête comportant 72 questions leur a été proposée via un site internet dédié, autour des thématiques suivantes : formation initiale et continue, métiers exercés, classifications et niveaux de salaire, mobilité professionnelle, lieu de travail, organisation du travail, temps de travail, congés, ainsi que certaines informations d'ordre biographique sur la famille et le conjoint. Au final, 730 questionnaires ont pu être exploités. Une pondération a permis de recalculer cet échantillon par rapport à la population couverte en fonction des répartitions par sexe et des métiers par banques.

## Des mobilités professionnelles à l'issue contrastée selon le sexe

Changer de métier est, on le sait, un facteur d'évolution de carrière, notamment lorsque cette mobilité fonctionnelle s'inscrit dans une même filière. Or, de ce point de vue, hommes et femmes ne se trouvent pas logés à la même enseigne.

Les hommes et les femmes nommés il y a dix ans à des postes de responsable, et qui avaient à cette époque en moyenne 17 ans d'ancienneté, ont depuis changé de métier à peu près dans la même proportion. En revanche, pour les personnels recrutés il y a dix ans, les perspectives de changement de métier diffèrent sensiblement selon le sexe : plus de huit hommes sur dix ont changé de métier pour seulement deux femmes sur trois. Qui plus est, la mobilité ne s'est pas effectuée dans les mêmes conditions : pour les hommes, elle a résulté le plus souvent d'une proposition de l'entreprise alors que les femmes ont été dans la majorité des cas à l'origine de leur mobilité. Lorsque le changement de métier faisait suite à une proposition de l'entreprise, ses conséquences en termes de progression salariale et de niveau de classification étaient plus favorables pour les hommes que pour les femmes. Enfin, les propositions de changement impliquaient une mobilité géographique deux fois plus souvent pour les hommes que pour les femmes. Ces constats suggèrent que les responsables du personnel tendent à présupposer que des contraintes plus fortes pèsent sur la mobilité fonctionnelle des femmes. De ce fait, ils limiteraient en quantité et qualité les opportunités qu'ils proposent à ces dernières.

L'ensemble des résultats de cette étude sont disponibles sur le site internet du Céreq, [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr), dans la collection Net.Doc, sous le titre *Les déterminants des évolutions de carrière : une comparaison entre hommes et femmes dans le secteur bancaire*.

### À lire également...

• « Les salaires des hommes et des femmes en début de vie active : des sources de disparités variables selon les professions », T. Couppié, A. Dupray, S. Moullet, *Formation Emploi*, n° 93, janvier-mars 2006.

• « Parcours professionnels, mobilité géographique, une analyse des inégalités homme-femme dans le secteur bancaire », I. Bertaux-Wiame, *Les ressorts de la mobilisation au travail*, J.-P. Durand et D. Linhart (coord.), Octares éditions, 2003.

• « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », J. Laufer, *Revue française de gestion*, n° 151, 2004.



Lorsqu'ils ont changé de métier à leur propre initiative, hommes et femmes invoquent comme principal motif le souhait d'évoluer professionnellement. Les femmes sont toutefois en proportion plus nombreuses à mentionner des motifs d'ordre personnel ou familial, ou à évoquer une mésentente dans le travail. Là encore, ces mobilités se sont soldées par une augmentation de salaire pour les deux tiers des hommes et seulement la moitié des femmes. Au total, peu d'éléments laissent à penser que les femmes auraient d'emblée un comportement visant à éviter ou limiter leur mobilité fonctionnelle, si ce n'est éventuellement lorsque celle-ci implique une mobilité géographique.

## Un temps de présence plus faible des femmes sur le lieu de travail ?

Un des arguments souvent mis en avant dans le discours managérial pour expliquer que les femmes connaissent des évolutions de carrière plus lentes que celles des hommes est leur moindre disponibilité. S'agissant de l'horaire de fin de journée, la moitié des salariés promus ou recrutés dix ans auparavant, quittent généralement leur travail entre 18h00 et 19h00. Mais les femmes sont plus nombreuses à terminer leur journée avant 18h00 et les hommes après 19h00. Il est à noter que les femmes n'ayant pas d'enfants à charge ont des horaires de fin de journée qui se rapprochent de ceux des hommes. Sur l'année, les femmes utilisent plus fréquemment leurs jours de congé ARTT et n'abondent que très peu leur compte épargne temps relativement aux hommes. Ces pratiques reflètent sans doute en partie une division traditionnelle du travail domestique entre les sexes qui laisserait moins de souplesse aux femmes, et en particulier aux mères, dans l'organisation de leur activité professionnelle.

Par ailleurs, la majorité des salariés étaient astreints à participer à des réunions de travail hebdomadaires, mais les hommes dans une plus grande proportion que les femmes. Dans l'ensemble, un tiers disent participer à des réunions qui débutent avant 9h00, et la moitié à des réunions qui se terminent après 17h00. Ces chiffres globaux masquent cependant des disparités suivant le sexe : les réunions du matin concernent quatre hommes sur dix mais seulement une femme sur quatre. Il en va de même pour les réunions en soirée auxquelles prennent part deux tiers des hommes et moins de la moitié de leurs consœurs. Cette moindre fréquentation des réunions de travail par les femmes, qu'elle résulte du fait de ne pas y être conviées ou de l'impossibilité d'y participer, laissent présumer que des obligations extra-professionnelles réduisent leur disponibilité à ces moments-là de la journée. Toutefois, avec l'âge, les femmes semblent disposer de plus de marges de manœuvre, en particulier pour les réunions du soir, puisque 45 % déclaraient y participer il y a cinq ans, contre 52 % actuellement, une proportion qui se rapproche de celle des hommes.

## La maternité, un projet qui interagit avec l'évolution de carrière

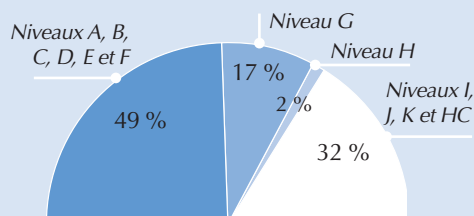
Parmi les femmes recrutées ou nommées il y a dix ans, plus de 28 % sont depuis parties en congé maternité. Qu'elle soit la cause ou la conséquence des faibles perspectives d'évolution de carrière offertes aux femmes dans le secteur bancaire, la maternité n'est pas un événement neutre dans le parcours au sein de l'entreprise. Le calendrier des naissances n'est en effet pas indépendant de l'évolution professionnelle. Dans les cinq premières années qui suivent l'embauche ou la nomination, la maternité concerne en majorité des femmes, soit positionnées dans les premiers niveaux de classification, soit déjà cadres. Elle est beaucoup plus rare parmi les femmes qui sont à des niveaux charnières d'accès à l'encadrement (cf. graphique ci-contre). Il existe donc un manifestement des comportements d'anticipation ou de report de la maternité selon le niveau dans lequel elles sont situées. Ceux-ci ne sont pas sans lien avec le déclassement ressenti au retour de maternité dont témoignent nombre de femmes : « *Ma carrière a évolué moins vite que celle de collègues masculins recrutés à la même époque, à cause de congés maternité dont le retour n'est pas toujours bien géré.* », « *À mon retour, j'ai été affectée dans une agence de moindre importance* ». Bien que persistant, ce phénomène s'atténue ensuite, sans doute du fait de l'avancée en âge qui réduit l'horizon de fécondité.

L'évolution de carrière dans la banque semble s'opérer selon des modalités tantôt largement explicites, tantôt plus implicites, que les femmes entrées dans le secteur découvrent peu à peu, même si elles ne peuvent parfaitement en maîtriser les conditions et les effets. Parmi les facteurs explicites et reconnus, on compte la formation professionnelle continue, qui apparaît d'autant plus favorable qu'elle intervient tôt dans le parcours professionnel, ainsi que la mobilité professionnelle et géographique. Plus implicites sont les horaires de travail, la gestion des congés et la maternité, qui jouent tous sur la présence sur le lieu de travail et sont souvent perçus comme des signaux de désinvestissement vis-à-vis de l'activité professionnelle. Tous ces éléments semblent se combiner et s'alimenter entre eux, et ainsi restreindre les moyens et les opportunités pouvant permettre aux femmes de répondre à leurs aspirations de carrière dans les mêmes termes que les hommes.

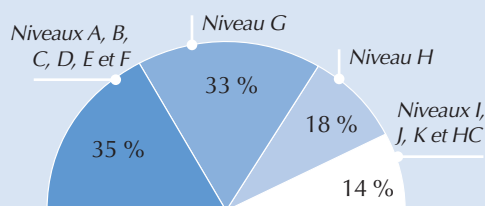
Laurence Diederichs-Diop\* et Arnaud Dupray (Céreq)

### Maternité et évolution de carrière

Répartition des femmes ayant eu au moins un enfant entre leur embauche ou leur nomination à un poste de responsable (1992-1996) et 1997 selon leur niveau dans la grille de classification.



Répartition des femmes n'ayant pas d'enfant.



Source : Céreq, 2007

À consulter sur internet...

■ Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque sur internet : [www.observatoire-metiers-banque.fr](http://www.observatoire-metiers-banque.fr).

■ Association française des banques : [www.afb.fr](http://www.afb.fr).

\* Laurence Diederichs-Diop était membre du Céreq au moment où a été réalisée l'étude sur laquelle s'appuie ce Bref. Elle a depuis rejoint le CCAS-Marseille.

ISSN - 0758 1858

Céreq

Direction de la publication : Michel Quéré. Rédaction : Isabelle Bonal. Commission paritaire n° 1063 ADEP. Reproduction autorisée à condition expresse de mentionner la source. Dépôt légal n° 49-459.

Centre d'études et de recherches sur les qualifications

10, place de la Joliette, BP 21321, 13567 Marseille cedex 02. Tél. 04 91 13 28 28. Fax 04 91 13 28 80.

<http://www.cereq.fr>

Imprimé par le Céreq