



HAL
open science

En fait-on trop ou pas assez sur l'égalité professionnelle femmes-hommes ?

Denis Monneuse

► **To cite this version:**

Denis Monneuse. En fait-on trop ou pas assez sur l'égalité professionnelle femmes-hommes ?. 2024. ⟨hal-04518140⟩

HAL Id: hal-04518140

<https://hal.science/hal-04518140v1>

Submitted on 16 Dec 2025

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.



HAL Authorization

En fait-on trop ou pas assez sur l'égalité professionnelle ?

Denis Monneuse

Chercheur en RH à l'Université catholique de l'Ouest (UCO),

Comment se fait-il que la « gender fatigue » et le sentiment que les entreprises ne luttent pas assez contre les inégalités femmes/hommes co-existent ? C'est le signe que le sujet de l'égalité professionnelle est rarement bien abordé.

D'un côté, la « *gender fatigue* » touche ceux qui sont lassés par ce sujet dont on leur rebat les oreilles¹. Il faut dire que, depuis la loi d'égalité salariale de 1972, les lois se succèdent, tandis que les médias et les entreprises ne sont pas en reste pour communiquer sur ce sujet. Ces personnes (essentiellement des hommes) soulignent l'égalité de droit qui prévaut désormais entre les sexes, comparent la situation actuelle des femmes par rapport à celle d'hier et, devant tant de progrès accomplis, ne comprennent pas que l'égalité professionnelle demeure un thème aussi prégnant dans le monde du travail.

De l'autre côté, d'autres acteurs (essentiellement des femmes) voient plutôt le verre à moitié vide et soulignent la persistance de discriminations pour pointer le chemin qu'il reste à faire. Quitte, parfois, à faire preuve de mauvaise foi en diffusant des chiffres sur les écarts salariaux entre les sexes sans préciser qu'ils ne prennent pas en compte le niveau de qualification, le secteur d'activité et le temps de travail par exemple.

Beaucoup de bruit pour peu !

La coexistence de ces deux points de vue opposés provient tout d'abord de l'échec relatif des actions mises en place : elles sont généralement très visibles (ce qui participe à la *gender fatigue* de ceux qui estiment qu'on parle trop d'égalité professionnelle), mais peu efficaces (ce qui conforte ceux qui estiment qu'on n'en fait pas assez). Pour le résumer en une phrase : beaucoup de bruit pour peu !

La mise en place de l'index égalité professionnel a ainsi connu une forte couverture médiatique, alors qu'il se révèle décevant en termes de résultats². De même, les entreprises sont nombreuses à déployer des formations obligatoires à la diversité, alors que la recherche scientifique montre que ces formations sont peu efficaces³.

Une faible prise de consciences des discriminations

Si *gender fatigue* et discriminations au travail coexistent, c'est aussi parce que ces dernières sont désormais subtiles, presque invisibles⁴. Paradoxalement, les salariés (y compris les femmes) sont plus conscients des discriminations dans la société que dans leur société. Quand elles arrivent, les prises de conscience sont généralement tardives. C'est par

¹<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10301763.2019.1677202>

²https://www.lemonde.fr/emploi/article/2023/10/09/quel-est-l-impact-de-l-index-de-l-egalite-professionnelle_6193268_1698637.html

³ <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19428200.2018.1493182>

⁴

https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/017084069801900504?casa_token=gzqcpR6k_SMAAAAAA:-54VNqNLKmqVQjIPszb3l8c0EoNibKGDEWIJrKXY2X24YqrkDErN2sP8TnGQ3G_JQNO6sa58wqefQ

exemple l'effet de l'âge : en termes d'apparence physique, on pardonne moins aux femmes de vieillir, si bien que des salariées, en particulier dans les métiers d'image, peuvent être mises de côté. Ou l'effet de comparaison : quand une femme se rend compte au bout de 20 ans de carrière du niveau qu'elle a atteint par rapport aux hommes embauchés en même temps qu'elle au même grade.

Des discriminations insidieuses

Si les prises de conscience sont limitées, c'est que la transparence ne règne, particulièrement en matière de rémunération. C'est souvent par inadvertance qu'une femme va apprendre qu'elle est moins bien payée qu'un collègue pourtant pas plus compétent qu'elle.

Les discriminations sont peu visibles car elles sont subtiles, insidieuses. Dans un groupe du secteur banques-assurances, j'ai pu observer, à partir de l'analyse des entretiens professionnels, que, toutes choses égales par ailleurs, les femmes étaient moins désireuses d'évoluer professionnellement que les hommes. Toutefois, à égal niveau d'ambition, autant de femmes que d'hommes obtenaient une promotion. Ce qui laissait croire à une égalité de traitement entre les sexes. À ceci près que les promotions des hommes étaient plus fortes que celles des femmes. Par exemple, un homme passait directement de n°2 à n°1 d'une agence bancaire, tandis qu'une femme passait de n°2 d'une agence à n°2 d'une plus grande agence.

La stratégie du clair-obscur

Les entreprises pratiquent aussi régulièrement la stratégie du clair-obscur qui consiste à mettre en lumière certains aspects positifs pour mieux laisser dans l'ombre les aspects moins reluisants⁵. D'une certaine manière, les pouvoirs publics les encouragent à agir ainsi à travers l'index égalité professionnel⁶. En *off*, des DRH reconnaissent qu'ils « bidouillent » pour accroître leur note sans avoir à remettre à plat leur politique RH. Pour gagner des points, il « suffit » de promouvoir fortement 2 ou 3 femmes afin qu'elles intègrent le top 10 des rémunérations et d'augmenter les femmes qui reviennent de congés maternités, alors que ces actions ne changent pas le quotidien de la majorité des salariées. Cette stratégie conforte les deux positions opposées : certains se focalisent sur le côté clair (les grandes annonces) et y voient la preuve qu'on en fait beaucoup (trop) pour les femmes ; d'autres regardent avant tout le côté obscur, soulignent les discriminations cachées.

Les effets pervers des politiques d'égalité professionnelle

L'invisibilité des discriminations provient également de politiques d'égalité professionnelle dont les effets pervers passent sous les radars⁷. J'ai étudié une entreprise qui paraissait a priori vertueuse, car elle avait signé un accord collectif avec les syndicats prévoyant une enveloppe budgétaire dédiée à réduire les écarts salariaux entre les sexes à poste équivalent. Cependant, les managers hommes, ayant l'impression que leur DRH leur forçait la main pour donner des augmentations salariales substantielles aux femmes, se rattrapaient, voire se « vengeaient », en distribuant des primes de performance avant tout

⁵ <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/4334>

⁶ <https://theconversation.com/indice-degalite-professionnelle-un-petit-pas-vers-la-convergence-salariale-hommes-femmes-122418>

⁷ <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2017.0087>

aux hommes. Les femmes, ravies de recevoir des augmentations de salaire, ne s'apercevaient pas qu'elles étaient en réalité perdantes en termes de rémunération globale.

Des discriminations inversées qui sont tuées

La coexistence entre *gender fatigue* et discriminations s'explique enfin par le fait que les discriminations qui touchent les hommes, appelées discriminations inversées, sont peu mises en avant. Des études montrent l'existence d'un « *reverse gender gap* », c'est-à-dire d'écart salariaux en faveur des femmes dans certains domaines⁸. En raison de la loi de l'offre et de la demande et de l'impératif de féminisation des instances dirigeantes, les femmes jugées à haut potentiel, moins nombreuses que les hommes, soient souvent mieux payées que leurs collègues masculins. De même, la discrimination positive qui consiste à réserver des postes à des femmes afin d'augmenter leur proportion agace les salariés (hommes et femmes) qui sont attachés à l'idéal méritocratique.

Les discriminations inversées concernent aussi le « sale boulot ». Par exemple, j'ai observé dans un bar que, lorsqu'éclatait un conflit entre consommateurs, le patron demandait systématiquement à un serveur (et non à une serveuse) d'intervenir, tandis que les serveuses étaient prioritaires pour accueillir les groupes de clients masculins. Pour un même temps de travail, les serveuses recevaient alors un montant de pourboires supérieur de plus de 20 % à celui des serveurs. Des écarts en termes de salaires horaires et conditions de travail existent aussi dans d'autres secteurs. Quand il y a des tâches urgentes à effectuer le soir ou le weekend, c'est généralement vers un manager homme que la direction se tourne, partant du principe que son équilibre entre vie professionnel et vie personnel est moins important que celui d'une mère de famille.

Certes, les différences de traitement en défaveur des hommes sont sans commune mesure avec celles en défaveur des femmes dans le monde du travail, mais leur sous-estimation et sous-médiatisation contribuent à alimenter la *gender fatigue* des hommes. Cela délégitime l'égalité professionnelle puisqu'elle semble ne se soucier que du sort des femmes.

Cette coexistence entre deux discours opposés met en lumière que le sujet de l'égalité professionnelle est rarement abordé dans son entièreté et avec une totale sincérité. Des discriminations affectant les femmes mais aussi les hommes persistent, notamment car elles sont peu visibles. La question n'est donc pas tant de savoir si les entreprises et les pouvoirs publics en font trop ou pas assez, mais de les inciter à traiter plus finement et de façon plus scientifique ce sujet.

⁸ <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2015.0195>