

Égalité professionnelle en entreprises : où en est-on en 2026 ?

Analyse EgaliT Données, blocages et leviers

Édition Mars 2026

L'égalité professionnelle : le paradoxe d'une évidence qui tarde à se concrétiser

En France, l'égalité entre les femmes et les hommes a été érigée grande cause nationale pendant deux quinquennats et est soutenue par un cadre législatif parmi les plus avancés d'Europe (lois successives sur l'égalité, loi Copé-Zimmermann, Index Egapro, loi Rixain).

Pourtant, un paradoxe persiste : selon l'Insee à fin 2024, les femmes représentent près de **49 % de la population active**, sont en moyenne **plus diplômées que les hommes** mais elles restent sous-représentées aux postes de direction et de décision, et continuent à être moins bien rémunérées.

À l'heure où la France veut peser sur l'échiquier mondial et relever le défi des compétences, elle ne peut se priver de la moitié de ses talents. Face au «backlash» venu d'outre-Atlantique, il est grand temps de faire de notre différence un véritable avantage. **L'égalité professionnelle est un enjeu sociétal, économique, éthique et stratégique majeur.**



Les chiffres parlent d'eux-mêmes, nous sommes encore loin du compte

Des inégalités de rémunération persistantes

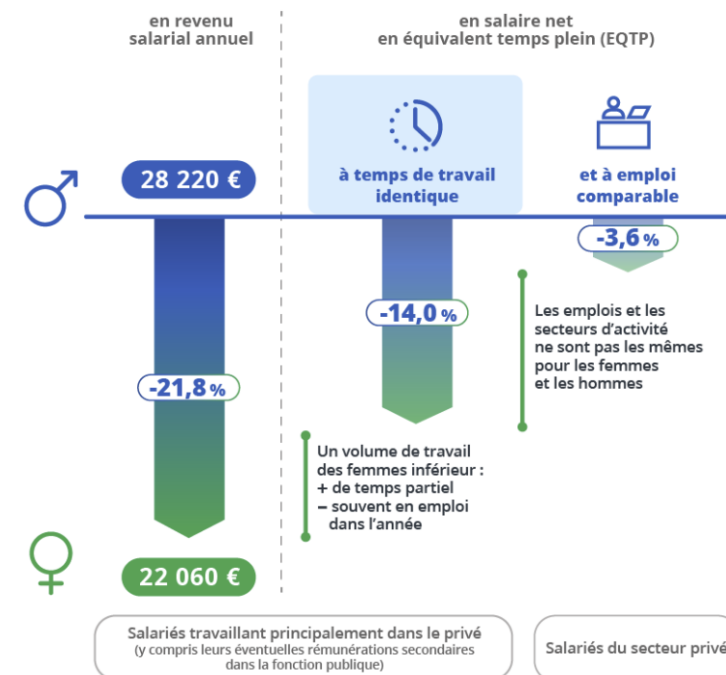
Fin 2024 selon l'INSEE, en France principalement dans le secteur privé, les femmes gagnent en moyenne **14% de moins que les hommes** à temps de travail identique (soit en amélioration de 0,2 points vs 2023).

Au rythme de convergence observé sur la dernière décennie, l'égalité de rémunération n'advviendrait pas avant environ **30 ans**. Inacceptable !

Le baromètre APEC 2025 montre que pour les cadres l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes est de 16% et ne se réduit pas dans le temps.

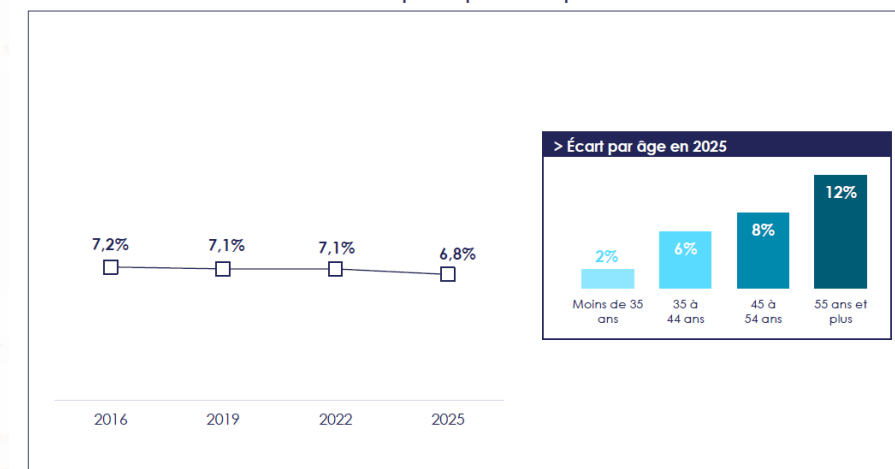
A poste équivalent, l'écart est de 6,8% et se creuse avec l'âge.

Écarts entre les femmes et les hommes en 2024



Mais même à profil et poste équivalents, l'écart salarial persiste

> Écart de rémunération femmes-hommes « à profil et poste identique » entre 2016 et 2025



Base : cadres salariés du secteur privé
Source : Apec, Baromètre 2025 de la rémunération des cadres



Index Egapro 2026 : une dynamique qui s'essouffle

L'Index a été conçu pour mesurer et rendre visibles les écarts de rémunération et de carrière, il concerne les entreprises de plus de 50 salarié.es. Il est noté sur 100 points.

En mars 2026, l'Index moyen est de **88,5 sur 100** (iso 2025, seulement **+ 0,5 point en 4 ans**) ainsi il montre une amélioration marginale et des limites notables :

83,5% de répondants sur le périmètre

Environ 55% des entreprises sur le périmètre ont **un index calculé** (soit environ 18 500 entreprises).

entre 3% et 4%

c'est l'écart de rémunération moyen entre les hommes et les femmes
(seuil de pertinence inclus : jusqu'à 5% déduit du calcul)

Environ 1900 entreprises (soit 7%)

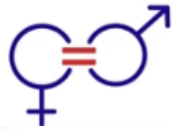
ne respectent pas l'obligation d'augmenter une femme au retour de congé maternité (loi de 2006)

TOP 10 des rémunérations

30% des entreprises n'ont aucune femme ou 1 seule dans leur top 10
30% des entreprises ont une parité ou quasi-parité dans leur top 10

93 % des entreprises dépassent le score de 75/100 et 77 % franchissent 85/100 mais ces scores élevés contrastent avec la persistance des écarts de rémunération et de responsabilités.

Seules **2 % des entreprises atteignent la note maximale 100/100**, qui est l'objectif à atteindre.



Top Management : une progression encore trop lente

La loi Rixain impose **une représentation équilibrée des femmes et des hommes parmi les cadres dirigeants et instances dirigeantes** des entreprises de plus de 1 000 salariés sur trois exercices consécutifs.

Au 10 mars, seulement **53% des entreprises concernées** ont déclaré leurs indicateurs 2026 sur les données 2025 (soit environ 700 entreprises).

Deux échéances majeures :

 **1er mars 2026** : seuil des **30 %** -> **1 entreprise sur 2** a plus de 30% de femmes parmi ses cadres dirigeants et ses membres d'instances dirigeantes

 **1er mars 2029** : seuil des **40 %** -> **près d'1 entreprise sur 4** a plus de 40% de femmes parmi leurs cadres dirigeants et leurs membres d'instances dirigeantes

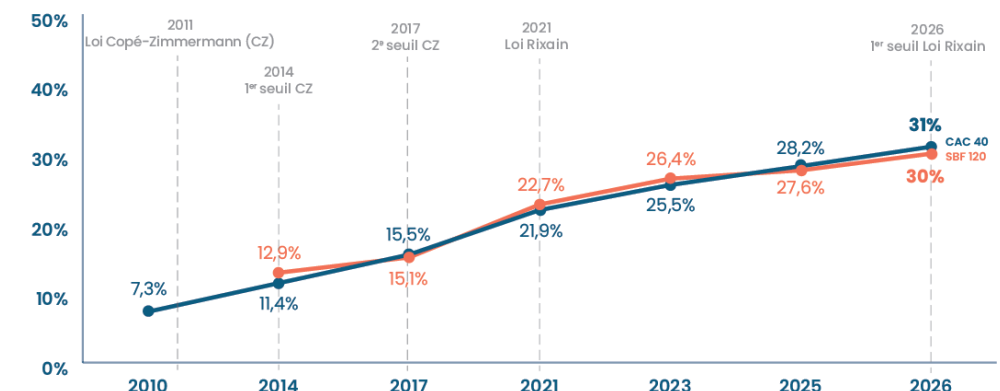
Indicateur : % d'entreprises respectant part des femmes loi Rixain à date	Part de femmes ≥30 %	Part de femmes ≥40 %
% d'entreprises respectant le seuil de % de femmes parmi ses cadres dirigeants	54 %	28 %
% d'entreprises respectant le seuil de % de femmes parmi ses membres d'instances dirigeantes	68 %	37 %
% d'entreprises respectant le seuil de % de femmes parmi ses cadres dirigeants et ses instances dirigeantes	51 %	23 %

Source : EgaliT sur données Egapro

Pour tenir l'objectif de 2029, les entreprises doivent accélérer leur rythme de féminisation au plus haut niveau.

Sur les instances COMEX du CAC40 et SBF120, le seuil de 30% la loi Rixain est atteint en moyenne mais toutes les entreprises ne sont pas conformes, par exemple sur le CAC40 15 entreprises (soit 38%) présentent une proportion de femmes inférieure à 30% dans leurs COMEX.

2010-2026
Féminisation des Comex/Codir
Le 1^{er} seuil de 30 % de la loi Rixain est atteint



Source : IFA – Ethics&boards

Si vous cherchez encore ce qui bloque... c'est justement ça qui bloque

Derrière les chiffres, ce sont les systèmes qui résistent : modes de gouvernance, cultures de pouvoir et représentations du leadership ancrées depuis des décennies. L'égalité professionnelle n'est plus une affaire que de RH et encore moins un sous item relégué à la catégorie « Diversité / Equité / Inclusion ».

Cela concerne la moitié de la population : **c'est une affaire de stratégie, de direction et de performance.**

Plafond de verre

Les quotas fonctionnent et ont permis la féminisation des conseils d'administration mais le « ruissellement » attendu vers les comités exécutifs n'a pas eu lieu. La loi Rixain fixe le cap !

Parois de verre

Elles cantonnent les femmes aux fonctions support, loin des rôles opérationnels, financiers ou du pilotage de business unit, postes tremplins vers les directions générales.

Pénalité parentale

La pénalité de rémunération et de progression apparaît dès la première naissance et s'accroît avec le temps.

Biais et stéréotypes

Ils continuent de modeler les organisations. Les normes implicites du leadership restent alignées sur des codes masculins – disponibilité totale, affirmation constante, entre soi. Les femmes rapportent davantage d'interruptions de parole, d'attitudes condescendantes, de micro-agressions autant de comportements qui finissent par éroder la confiance et semer le doute

Déficit de sponsoring

Il prive trop de femmes d'opportunités décisives, sans un dirigeant qui porte leur nom dans les discussions où tout se joue, l'accès aux postes stratégiques leur échappe. Des femmes conseillées, mentorées il y en a beaucoup, les femmes réellement sponsorisées sont peu nombreuses.

Perception du pouvoir

Pour beaucoup de femmes, le modèle traditionnel (stress, surcharge, déséquilibre vie pro-vie perso, arbitrages éthiques) freine l'attractivité des postes exécutifs. Elles expriment un désir d'un leadership renouvelé, plus humain, éthique, équilibré. Le problème n'est donc pas un manque d'ambition ou de talent mais un système qui ne correspond pas à leurs aspirations.

Sous-représentation dans les filières d'avenir

Dans le numérique, IA, cybersécurité, cela préfigure déjà les inégalités de demain en France, les femmes ne représentent que 29 % des effectifs du numérique, un chiffre qui tombe à 16 % dans les métiers techniques. L'égalité se construit dès la petite enfance dans les imaginaires transmis aux filles et se poursuit dans l'orientation puis l'accès à la formation.



⚠ Conséquence de tous ces freins, une véritable hémorragie dans certains secteurs : dans la tech, une femme sur deux quitte le secteur du numérique avant 35 ans.

Un symptôme, non un choix !



Alors on fait quoi maintenant ?

On agit en s'inspirant des entreprises qui avancent

Face à ces mécanismes, les entreprises qui avancent montrent pourtant qu'un autre chemin est possible. Elles partagent une même conviction l'égalité professionnelle n'est pas qu'une case à cocher mais un **véritable levier d'innovation, d'impact et de performance économique et sociale**.

L'enjeu n'est plus que d'accompagner les femmes mais d'engager aussi les hommes et de rééquilibrer les responsabilités.

Les entreprises qui réussissent démontrent une chose essentielle : l'égalité n'avance pas grâce à des intentions.

Elle avance grâce à un projet de transformation organisationnelle, ancré dans la gouvernance, porté par la stratégie, incarné par le management, partagé avec les équipes et soutenu par les partenaires sociaux. C'est un travail de tous les instants, les objectifs doivent tenir dans la durée et même lorsqu'ils sont atteints leur maintien reste fragile.

Les pratiques des entreprises leaders qui font la différence

Engagement incarné

Chez elles, la mixité se pilote comme une stratégie business. Leur point commun est un engagement clair, public et incarné par leur dirigeant.e.

Gouvernance robuste

Une feuille de route définie et pilotée au plus haut niveau (COMEX et CA), l'égalité est intégrée dans la stratégie en lien avec les valeurs, des indicateurs transparents et des objectifs intégrés à la rémunération variable.

Investissement dans les talents

Mentoring et sponsoring exigeants, programmes de coaching / de leadership internes et externes, réseaux d'appui.

Processus professionnalisés

Shortlists mixtes, critères objectifs de recrutement et de promotion avec tours de table paritaires, analyses annuelles des écarts, viviers féminins suivis et anticipés. Elles ne se contentent plus de sensibiliser : elles mesurent, objectivent, auditent.

Culture inclusive incarnée

Lutte explicite contre le sexisme ordinaire, réseaux internes dynamiques (féminins et mixtes), ambassadeurs visibles, communication valorisant les personnalités inspirantes à l'interne et à l'externe ainsi que les comportements attendus.

Ouverture à l'écosystème

Partenariats, programmes d'orientation ou de sensibilisation pour les jeunes filles, coalitions nationales et internationales, innovations via l'IA inclusive ou données RH...

Transparence et amélioration continue

Elles font de la transparence un levier et de l'amélioration continue un réflexe.

Conditions de travail modernisées

Parentalité renforcée, flexibilité, santé mentale...

2026 une année charnière : le choc de la transparence et l'ère de la preuve

La transposition en droit français de la **directive européenne 2023/970 en 2026** annonce un choc culturel. Ses exigences sont structurantes : elles bousculeront durablement les pratiques RH et managériales, elles toucheront le quotidien des salarié.es et, par ricochet, la cohésion de l'entreprise et la paix sociale.

Recrutement transparent



Interdiction de demander le salaire antérieur des candidats.
Obligation d'afficher une fourchette de rémunération claire dans chaque offre d'emploi.

Fin des tabous salariaux



Suppression des clauses de confidentialité sur les rémunérations.

Droit à l'information



Tout.e salarié.e pourra demander à connaître sa rémunération ainsi que la moyenne de rémunération des autres employé.es effectuant le même travail ou un travail de valeur égale, ventilée par sexe.



Charge de la preuve inversée

En cas de litige, c'est à l'employeur de démontrer l'absence de discrimination salariale.



Publication d'un reporting

Composé de **7 indicateurs** sur les écarts de rémunération, bien au-delà de l'Index Egapro, ce dernier sera d'ailleurs transformé avec cette directive.

Tout écart supérieur à 5 %, non justifié par des critères objectifs (compétences mobilisées, efforts requis, responsabilités assumées, conditions de travail) obligera l'employeur à engager des mesures correctives.

Avec son obligation de résultat, la directive impose de mesurer, publier et corriger quand les écarts sont non justifiés, un véritable changement de culture qui **exposera les organisations non prêtes à des risques juridiques, financiers et réputationnels**.

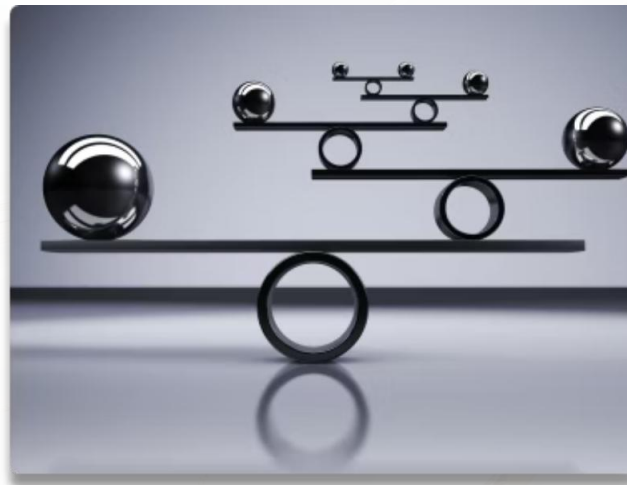
L'instant décisif : transformer ou... s'exposer

Au final, l'enjeu n'est plus seulement de réduire des écarts : il est de **réinventer nos modèles de leadership, nos modes d'organisation et notre manière de coopérer.**

Chaque décision, chaque processus, chaque comportement, chaque action compte et c'est ainsi que l'égalité professionnelle pourra enfin se concrétiser comme une évidence partagée, au bénéfice de toutes et tous.

Comme le rappelle *Maÿlis Staub (Numeum)*, « Nous n'avons plus le luxe du délestage de responsabilité : chacun.e, à son niveau, a un rôle à jouer ! »

Car l'égalité professionnelle n'est pas un coût : **c'est un avantage stratégique, un facteur d'équilibre interne et un moteur de performance durable.**
C'est la ligne de partage entre les organisations qui subiront l'avenir et celles qui choisiront de le façonner.



Sources et références

[Part des femmes dans la population active dans l'Union européenne | Insee](#)

[Diplôme le plus élevé selon l'âge et le sexe | Insee](#)

[Écart de salaire entre femmes et hommes en 2024 - Insee Focus - 377](#)

[Égalité femmes-hommes - France - TABLEAU DE BORD DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE](#)

[Baromètre APEC Inegalites femmes-hommes.pdf](#)

Analyse EgaliT basée sur données détaillées [Egapro](#) au 10 Mars 2026

[Déclarations aux indicateurs de l'index égalité professionnelle et de la loi Rixain pour 2026 | Travail-emploi.gouv.fr | Ministère du Travail et des Solidarités](#)

[Baromètre IFA - Ethics & Boards de la mixité des instances dirigeantes 2026 - Institut Français des Administrateurs](#)

[Directive - 2023/970 - FR - EUR-Lex](#)

[Cybersécurité et intelligence artificielle : quelle place pour les femmes ? | info.gouv.fr](#)

[Champions de la mixité : des dirigeants hommes engagés partagent leurs leviers de fidélisation - Numeum](#)