



FÉVRIER 2026

Inégalités femmes-hommes

Face aux inégalités salariales persistantes, les effets potentiels de la directive européenne restent à confirmer



Sommaire

04

Des inégalités de rémunération persistantes, y compris à profil équivalent

09

Un sentiment d'injustice très largement partagé par les femmes cadres

17

Les effets potentiels de la directive européenne sur les inégalités salariales restent à confirmer

Méthodologie

Cette étude repose sur des données recueillies auprès de cadres et d'entreprises :

- **1 enquête en ligne** réalisée auprès d'un échantillon de **2 000 cadres** en **décembre 2025**. **Échantillon représentatif** des cadres actifs du secteur privé par la **méthode des quotas**, en matière de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région.
- **1 enquête par téléphone** auprès de **1 000 entreprises employant au moins 1 cadre** en **décembre 2025**. **Échantillon représentatif** des entreprises employant au moins un cadre, par la **méthode des quotas**, en matière de taille, secteur d'activité et localisation.
- Les **données sur la rémunération des cadres** sont issues du **baromètre annuel de l'Apec**, qui repose sur l'interrogation de **26 000 cadres du secteur privé** clients de l'Apec. Les résultats sont représentatifs de la population des cadres du privé. L'interrogation 2025 s'est déroulée en juin.
- **Surexploitation des données issues de l'étude « Transparence salariale : Un défi de taille pour les entreprises françaises »** réalisée en 2025, et qui repose sur l'interrogation de 2 000 cadres et 600 entreprises ayant recruté au moins un cadre au cours des 24 derniers mois.
- **Surexploitation des données issues de l'étude « La rémunération vue par les salarié.es du privé : Des progrès attendus en matière de lisibilité, d'équité et d'équilibre global contributions – rétributions »** réalisée en 2025 avec Terra Nova, et qui repose sur l'interrogation de 1 500 cadres.

Principaux enseignements

Des inégalités salariales qui persistent entre femmes et hommes cadres, y compris à profil équivalent

En 2025, l'écart de rémunération entre hommes et femmes cadres reste marqué : les hommes perçoivent en moyenne 16 % de plus que les femmes (58 000 € brut annuel contre 50 000 €). Cet écart ne se réduit pas depuis plusieurs années. Il s'explique notamment par la sous-représentation des femmes dans les fonctions les plus rémunératrices (production industrielle, finance, commerce, etc.). Le plus faible accès des femmes cadres aux postes à fortes responsabilités joue également un rôle dans cet écart. Ainsi, seuls 17 % des dirigeant.es d'entreprises de taille intermédiaire ou de grandes entreprises sont des femmes.

Plus significatif encore, à profil équivalent (c'est-à-dire en neutralisant les effets du métier, du secteur, de l'âge, de la taille d'entreprise, etc.), un écart salarial de 6,8 % subsiste entre femmes et hommes cadres. Cet écart apparaît dès le début de carrière et tend progressivement à augmenter pour atteindre 12 % après 55 ans. Là encore, la situation n'a que peu évolué ces dernières années.

Un sentiment d'injustice très largement partagé par les femmes cadres

Ces inégalités, tant salariales qu'en matière d'accès aux postes clés, sont clairement perçues par les femmes cadres : 40 % estiment avoir moins de chances de réussite que leurs collègues masculins (contre 16 % des hommes). La moitié d'entre elles jugent leur rémunération insuffisante au regard de leur contribution, et 44 % considèrent devoir fournir plus d'efforts pour obtenir une augmentation. Cette réalité se confirme dans les faits : quand les femmes cadres demandent une augmentation, elles obtiennent moins souvent satisfaction que les hommes.

Les hommes cadres apparaissent moins sensibles à ces inégalités. Ils sont d'ailleurs 38 % à juger que les inégalités entre les femmes et les hommes se sont réduites dans les entreprises françaises au cours des 5 dernières années, un chiffre qui chute à 12 % chez les femmes cadres.

La directive européenne sur la transparence salariale pourrait contribuer à réduire les inégalités salariales, mais ses effets potentiels resteront à confirmer

La directive européenne sur la transparence salariale, qui devrait être transposée en droit français courant 2026, vise notamment à réduire les inégalités salariales injustifiées entre hommes et femmes. Elle répond à une attente forte chez les cadres : 43 % des hommes et 52 % des femmes jugent leur entreprise opaque sur le sujet des salaires, une opacité que la directive vise justement à réduire. La moitié des cadres (47 % des hommes et 54 % des femmes) ont par ailleurs une mauvaise connaissance des salaires dans leur entreprise, une réalité que la directive pourrait également changer.

Mais les femmes cadres se sentent moins à l'aise que les hommes à l'idée de mobiliser le droit à l'information prévu par la directive (40 % vs 32 %), ce qui pourrait amoindrir son effet sur les inégalités femmes-hommes. En particulier, les femmes cadres craignent qu'activer ce droit à l'information soit mal perçu par leur employeur ou leur manager, un frein qui devra être levé pour optimiser les effets de la directive.

Du côté des employeurs, un quart estiment qu'il n'existe pas d'inégalités salariales entre les femmes et les hommes dans leur entreprise. Les autres sont très partagés sur les bénéfices attendus de la directive, en partie parce que son périmètre d'application n'est pas encore clairement défini. À ce stade, seule une minorité d'entreprises sont convaincues qu'elle va certainement réduire les inégalités.

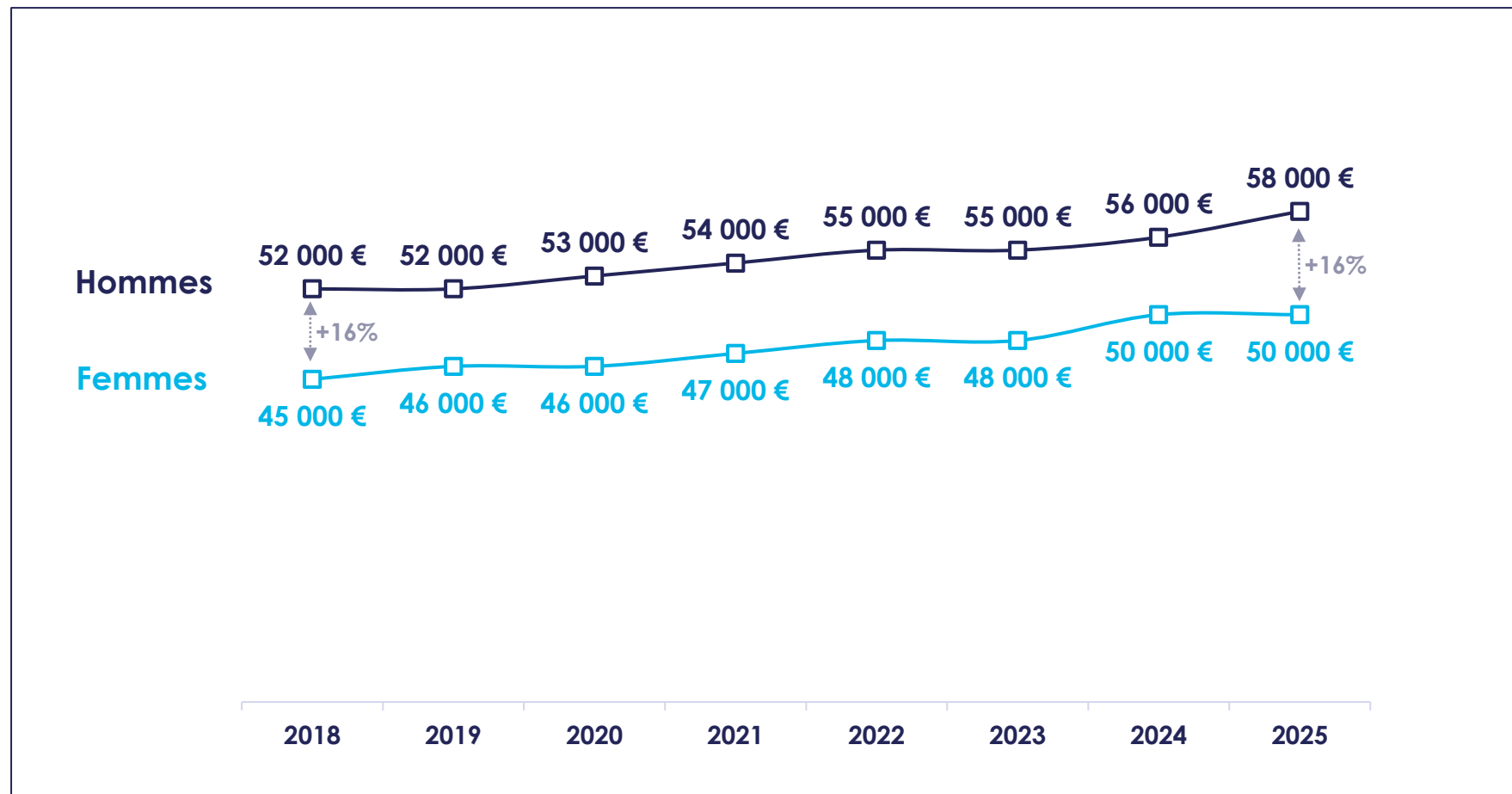
01.

**Des inégalités de rémunération
persistantes, y compris à profil
équivalent**

L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes cadres ne se réduit pas

> Rémunération médiane des cadres

(annuelle brute, fixe + variable, équivalent temps plein)



Base : cadres salariés du secteur privé

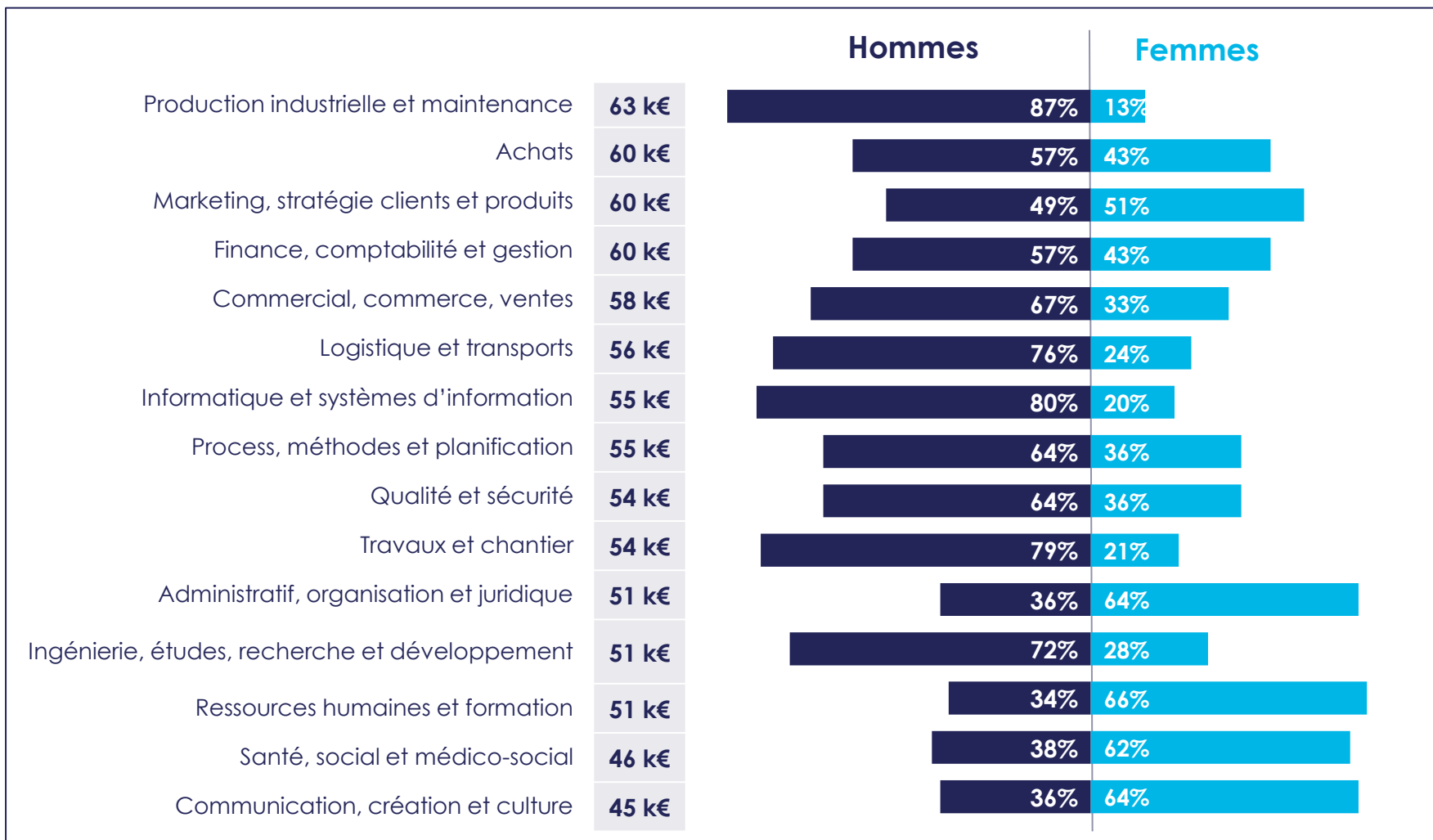
Source : Apec, Baromètre 2025 de la rémunération des cadres



L'écart résulte en partie d'une sous-représentation des femmes dans les fonctions les plus rémunératrices

> Rémunération médiane par fonction en 2025

> Part des femmes et des hommes par fonction en 2025

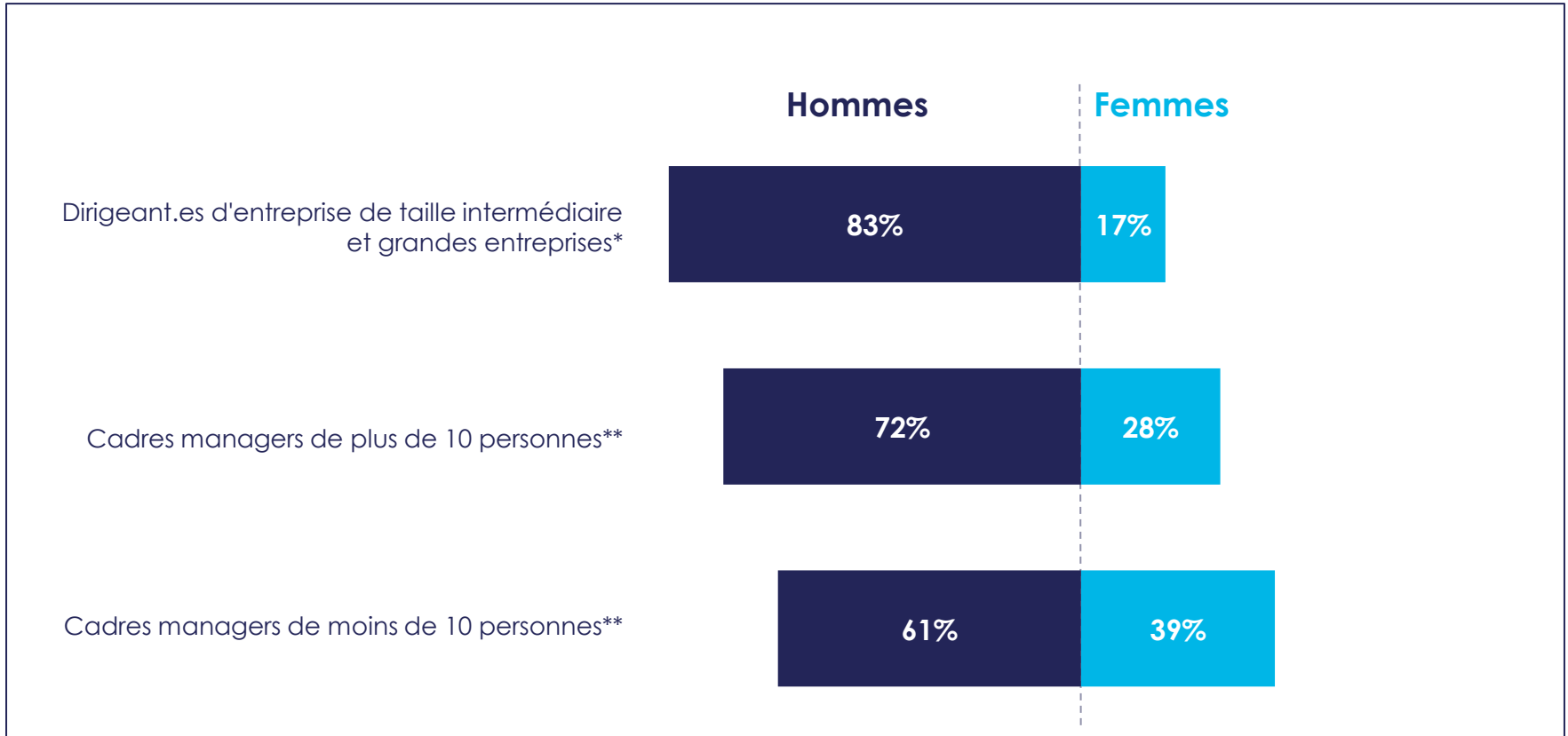


Base : cadres salariés du secteur privé

Source : Apec, Baromètre 2025 de la rémunération des cadres

L'écart résulte également d'un plus faible accès des femmes cadres aux postes à fortes responsabilités

> Part des femmes à chaque échelon hiérarchique



* « La part des femmes parmi les dirigeants d'entreprises françaises croît progressivement », *Bulletin de la Banque de France*, mars-avril 2025.

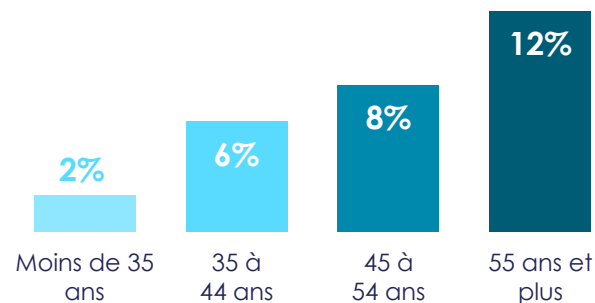
** Source : Apec, *Baromètre 2025 de la rémunération des cadres*

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



> Écart par âge en 2025



Base : cadres salariés du secteur privé

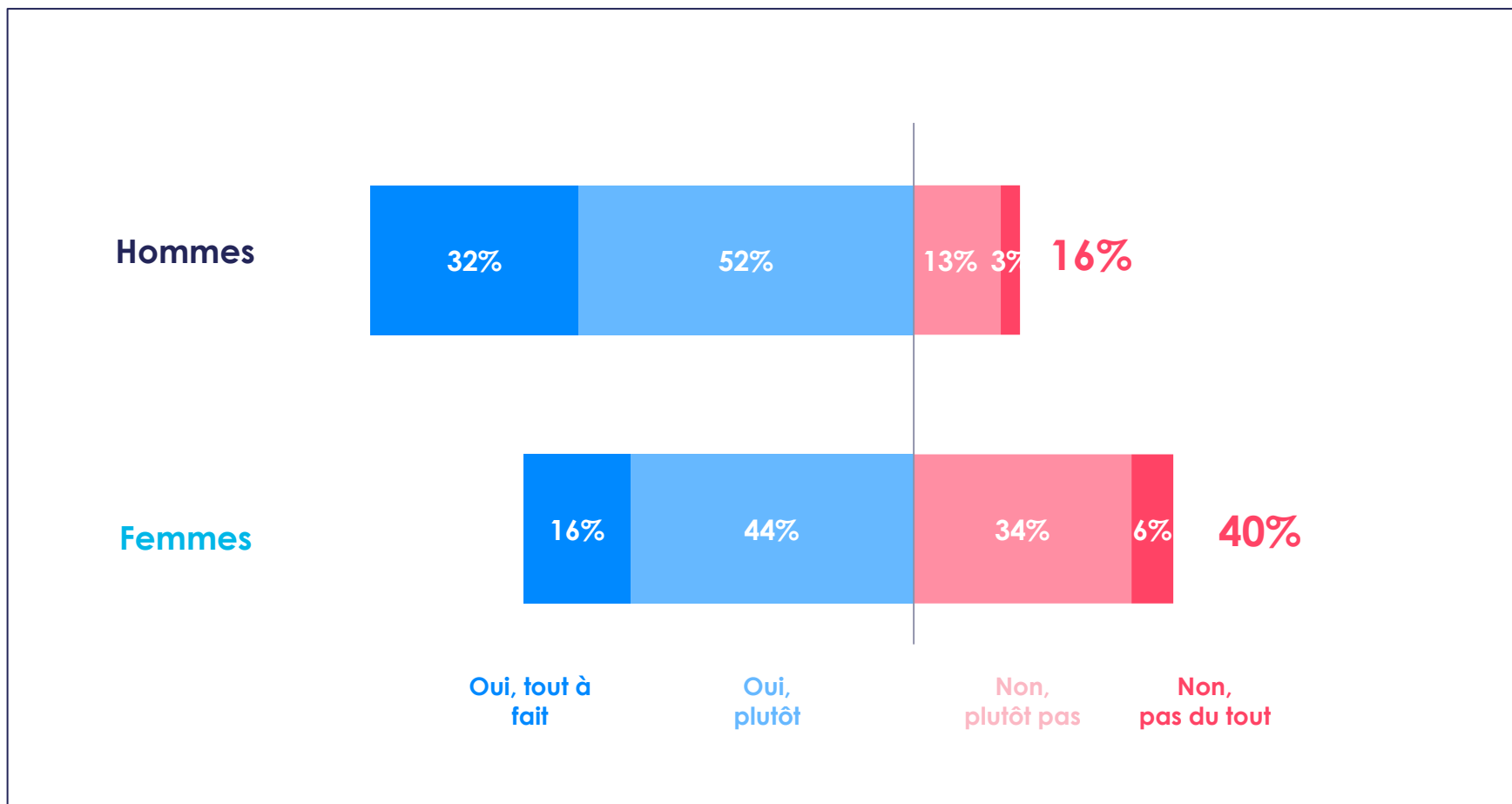
Source : Apec, Baromètre 2025 de la rémunération des cadres

02.

**Un sentiment d'injustice
très largement partagé
par les femmes cadres**

Une part significative de femmes cadres estiment ne pas disposer des mêmes chances de réussite que les hommes

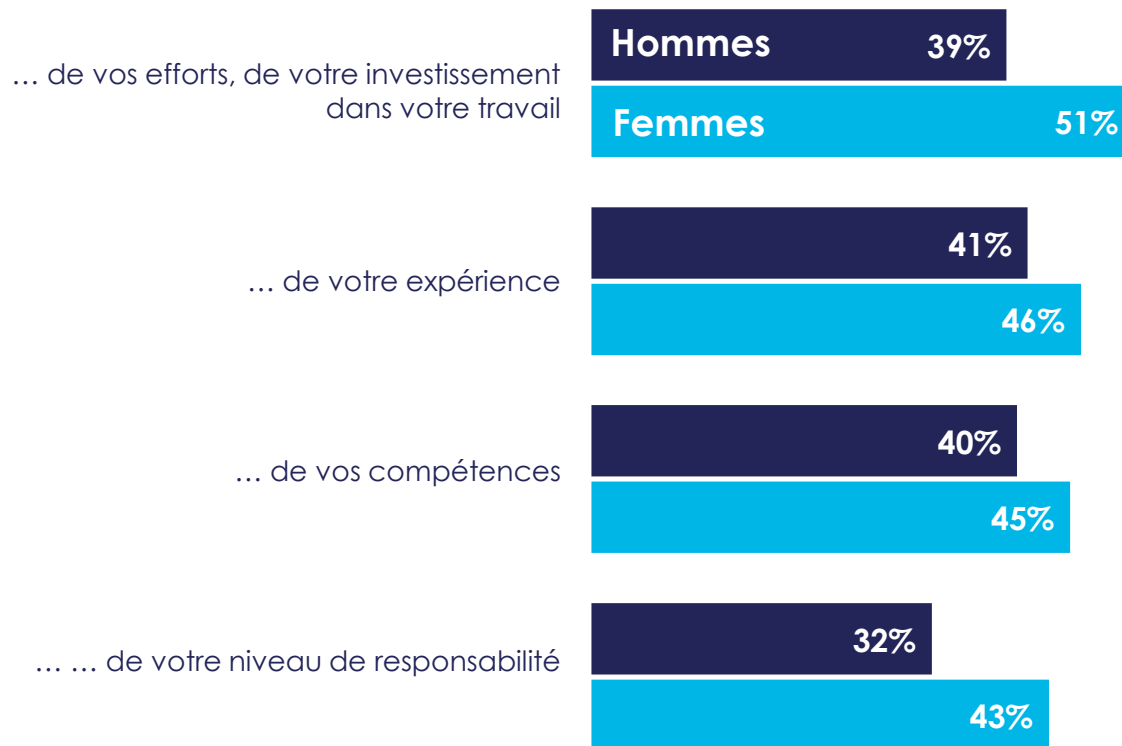
> Dans votre entreprise, diriez-vous que les hommes et les femmes cadres ont les mêmes chances de réussite ?



Base : cadres salariés du secteur privé
Source : Apec, décembre 2025

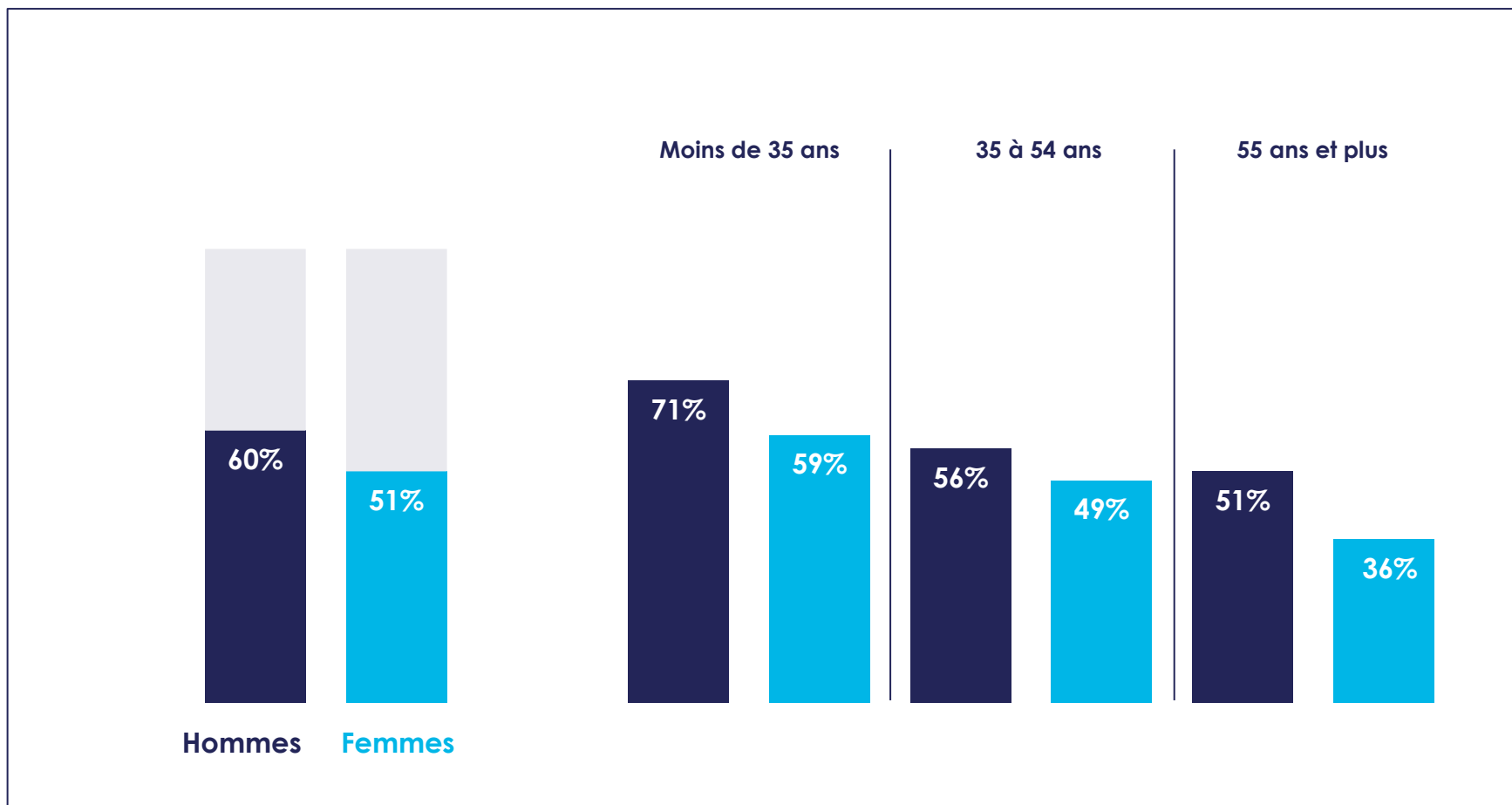
Les femmes cadres sont plus nombreuses à penser que leur rémunération n'est pas à la hauteur de leurs contributions

> Part des cadres qui jugent leur rémunération faible au regard de...



Elles sont moins satisfaites de l'évolution de leur rémunération, quelle que soit la catégorie d'âge

> Part des cadres satisfaits de l'évolution de leur rémunération au cours de 5 dernières années

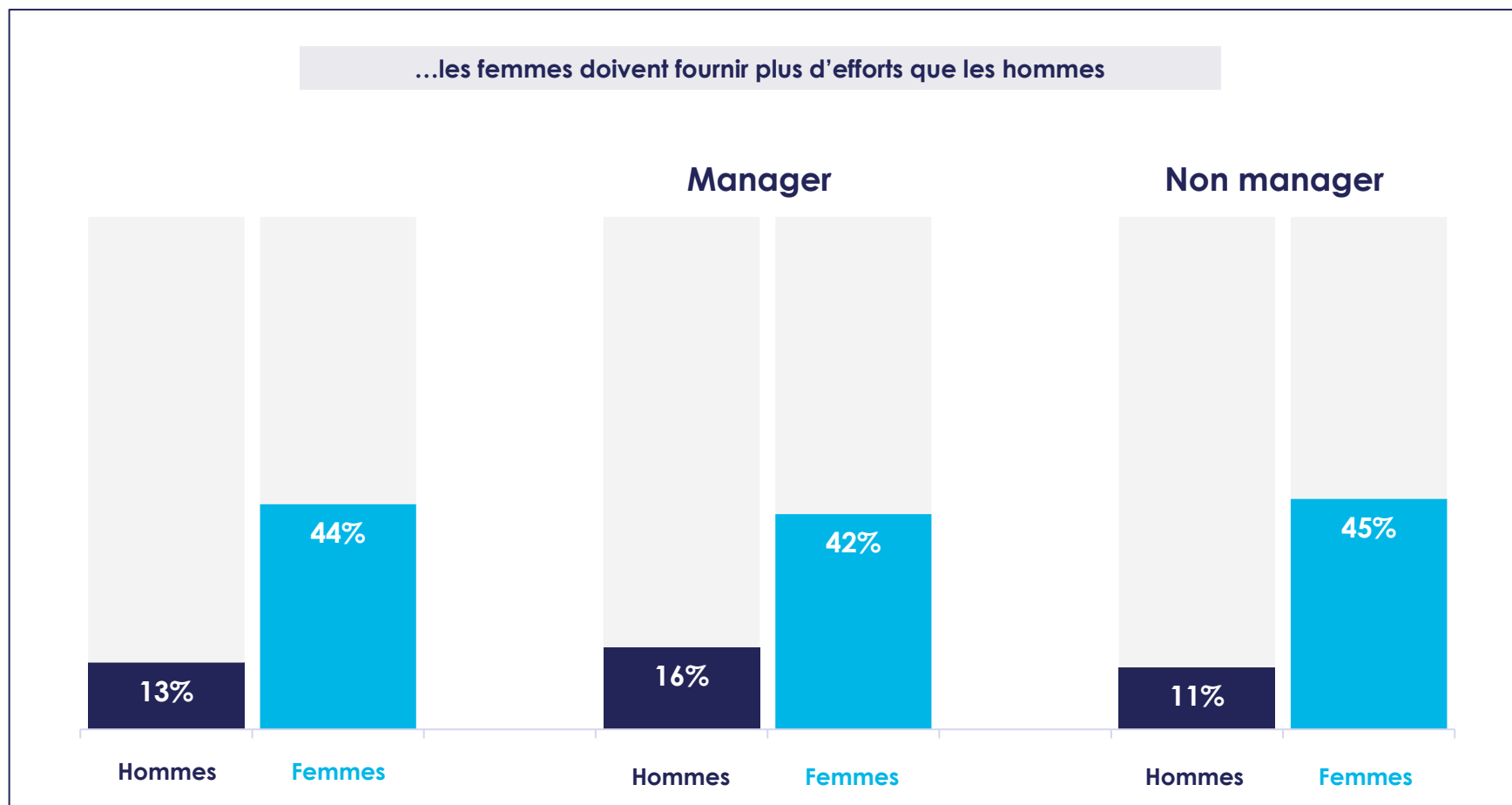


Base : cadres salariés du secteur privé

Source : Apec X Terra Nova, *La rémunération vue par les salarié.es du privé*, 2025

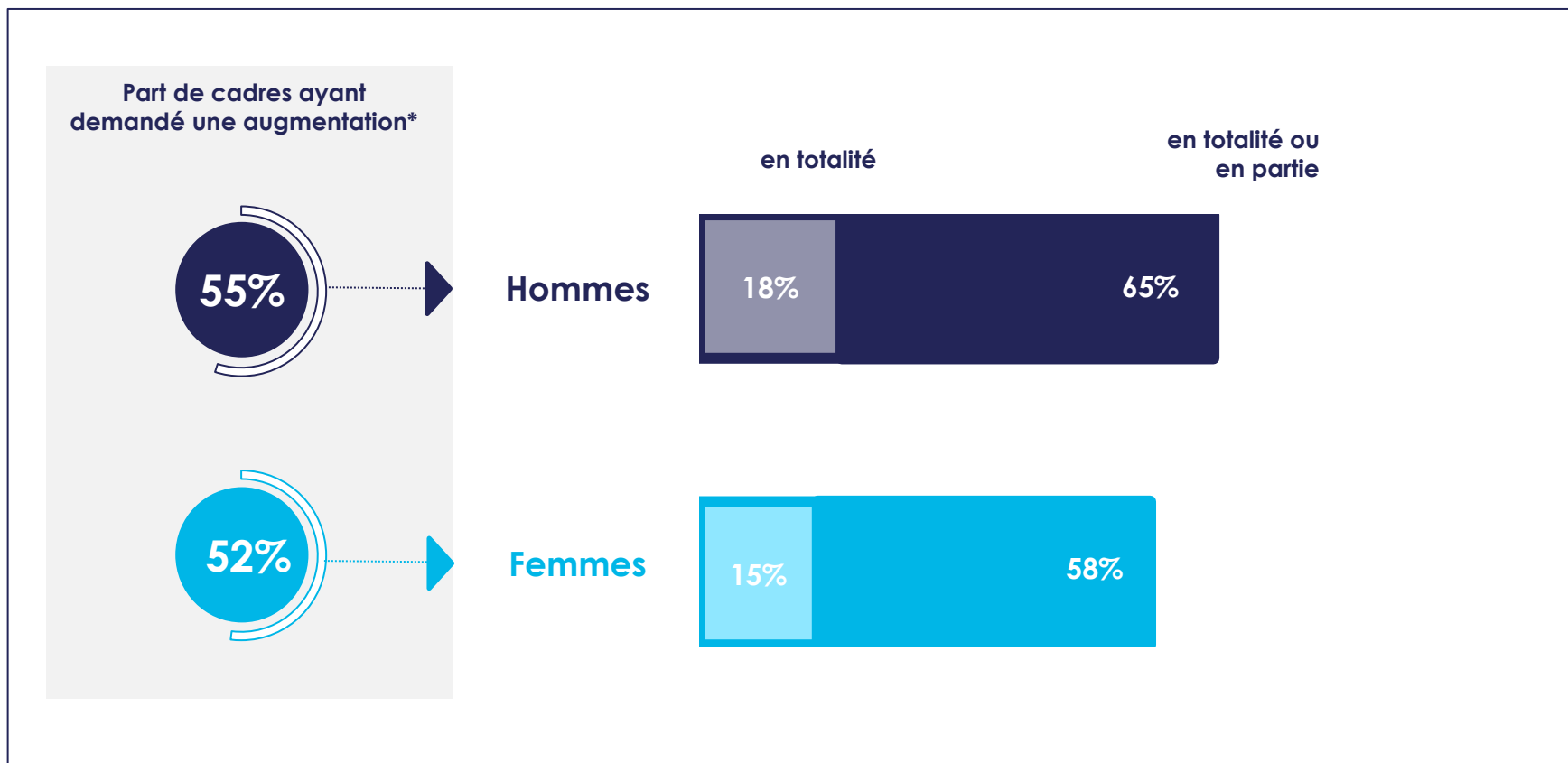
En particulier, une part importante des femmes cadres estiment devoir fournir plus d'efforts que les hommes pour obtenir une augmentation

> Dans votre entreprise, à profil identique, diriez-vous que pour obtenir une augmentation...



Dans les faits, les femmes cadres obtiennent moins souvent satisfaction quand elles demandent une augmentation

> Part de cadres ayant obtenu satisfaction lors de leur demande d'augmentation (hors augmentation automatique) au cours des 12 derniers mois ?**



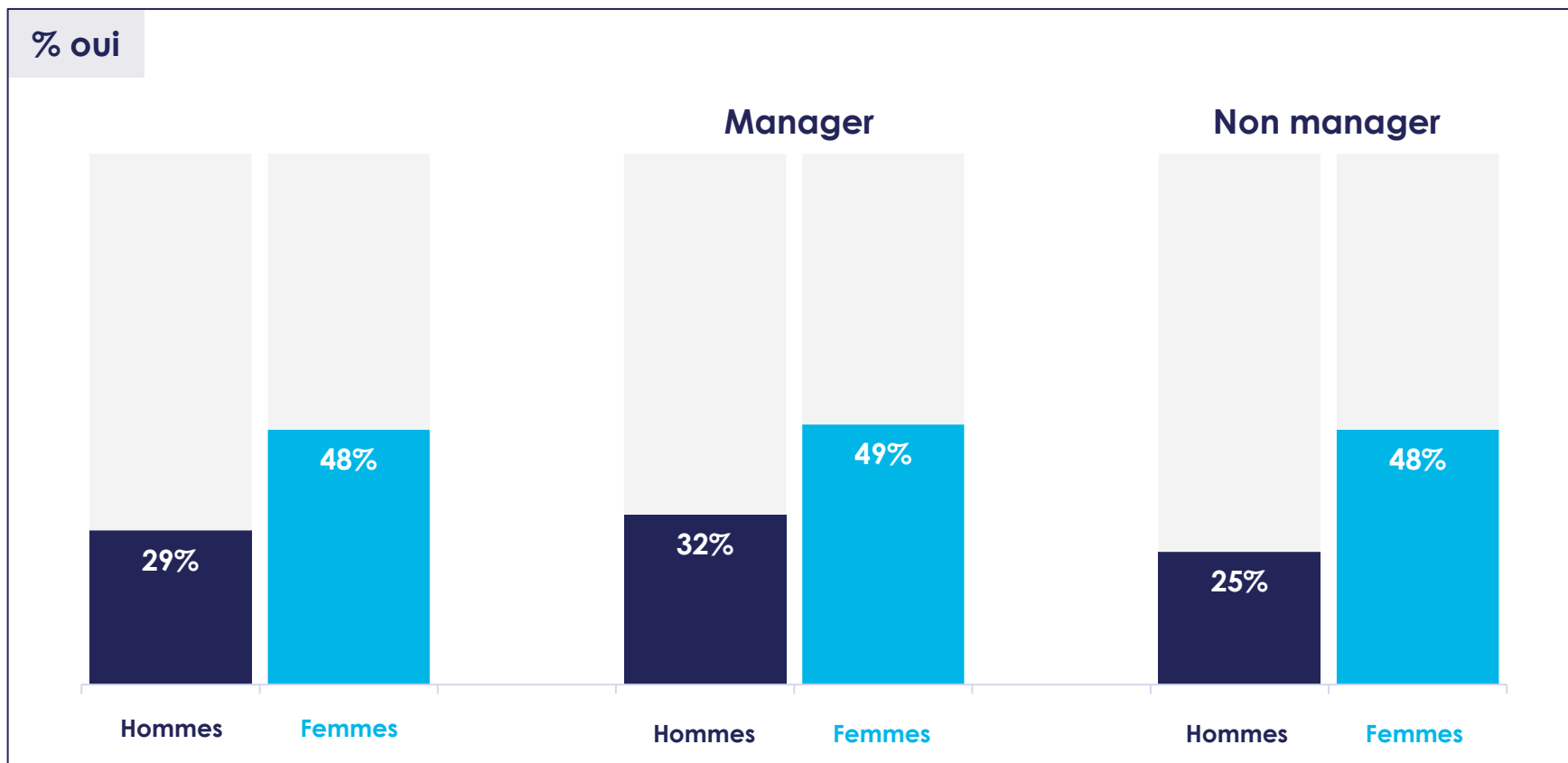
Base* : cadres salariés du secteur privé

Base** : cadres salariés du secteur privé ayant demandé une augmentation au cours des 12 derniers mois

Source : Apec X Terra Nova, La rémunération vue par les salarié.es du privé, 2025

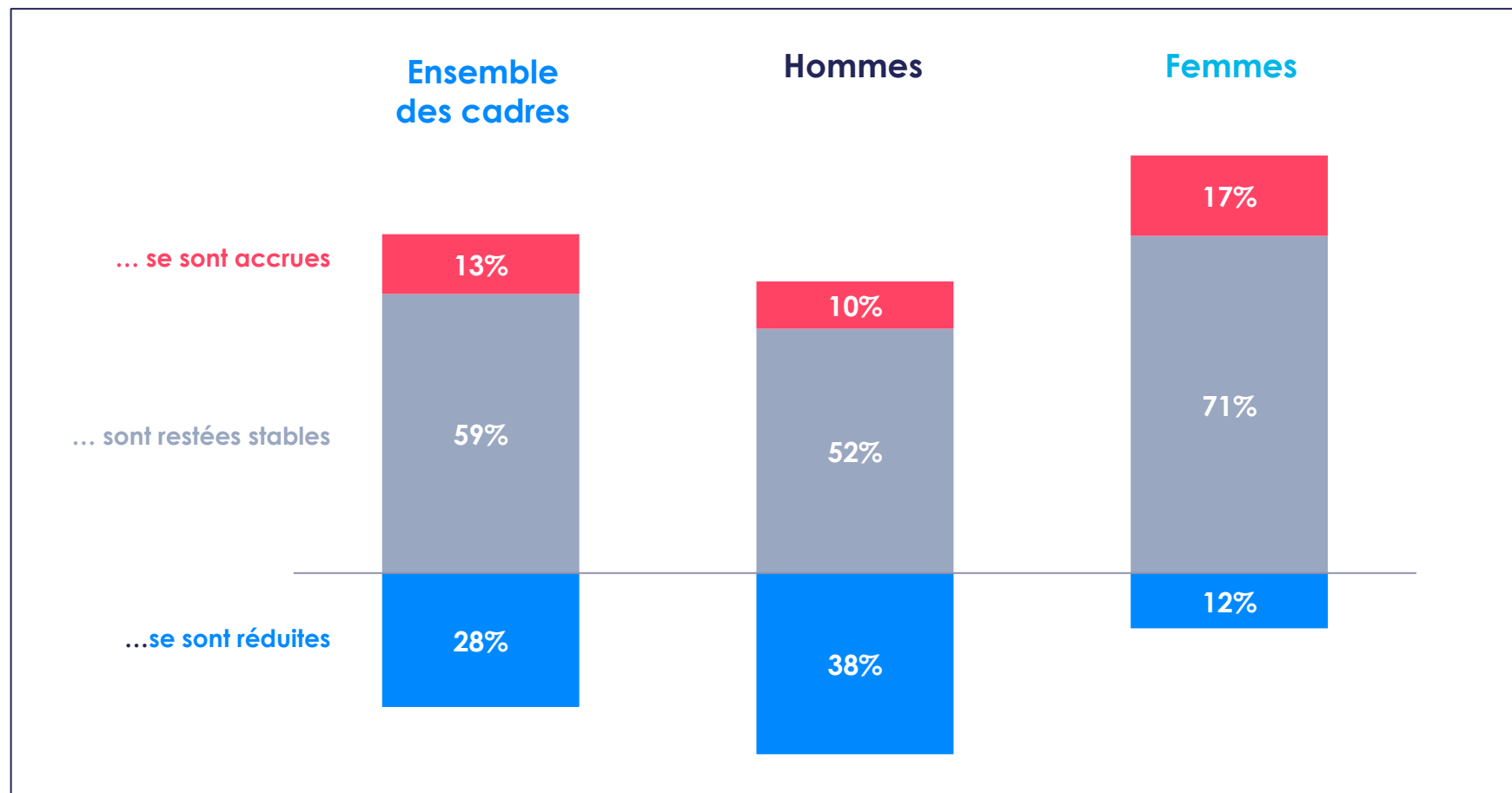
Une part importante des cadres considèrent qu'il existe des écarts femmes/hommes non justifiables dans leur entreprise, un sentiment également partagé par les managers

> Dans votre entreprise, diriez-vous qu'il existe des inégalités salariales non justifiables entre les hommes et les femmes qui occupent les mêmes fonctions et ont les mêmes compétences, en défaveur des femmes... ?



Au cours des 5 dernières années, la grande majorité des cadres considèrent que ces inégalités se sont maintenues ou amplifiées, un constat encore plus marqué pour les femmes

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



Base : cadres salariés du secteur privé et demandeurs d'emploi cadre
Source : Apec, décembre 2025

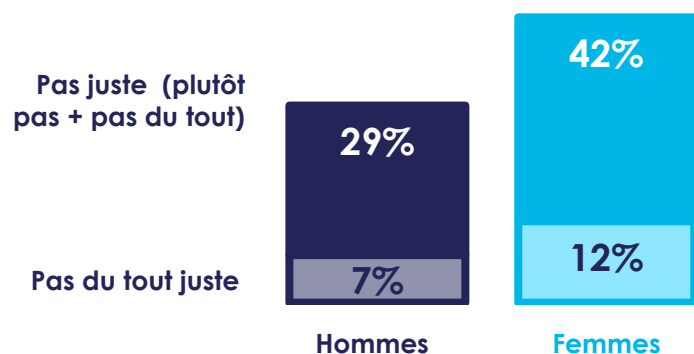
03.

**Les effets potentiels
de la directive européenne
sur les inégalités salariales
restent à confirmer**

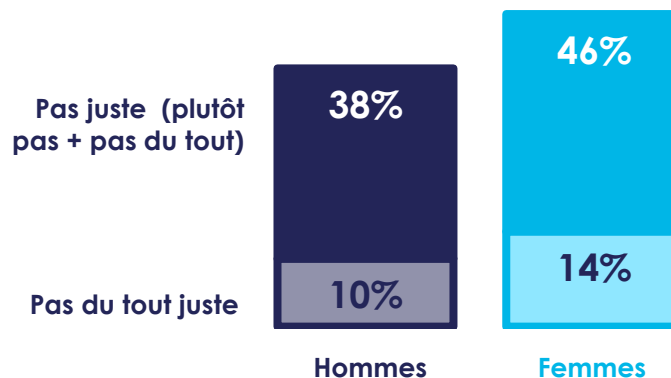
La directive vise à garantir l'équité des mécanismes de rémunération, qui fait actuellement défaut aux yeux de nombreux cadres, en particulier les femmes

> Concernant votre entreprise, diriez-vous qu'elle est juste dans sa manière... ?

... de fixer les rémunérations à l'embauche



...d'attribuer les augmentations

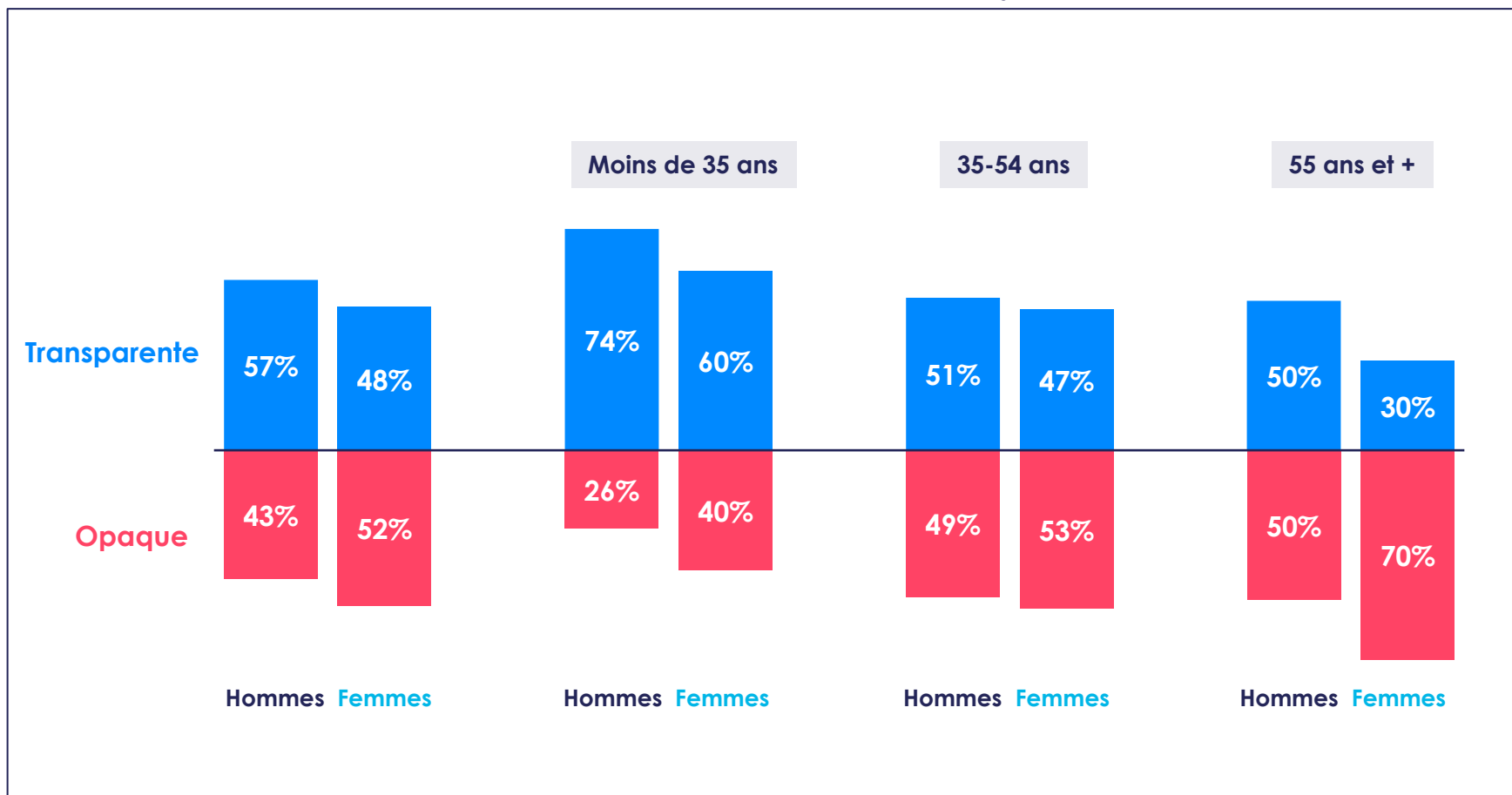


Base : cadres salariés du secteur privé

Source : Apec X Terra Nova, *La rémunération vue par les salarié.es du privé*, 2025

Les femmes cadres perçoivent plus souvent que les hommes leur entreprise comme opaque quant aux salaires, une opacité que la directive devrait réduire

> Comment évalueriez-vous la transparence de votre entreprise sur le sujet des salaires ?

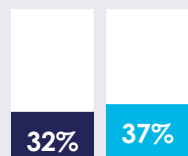
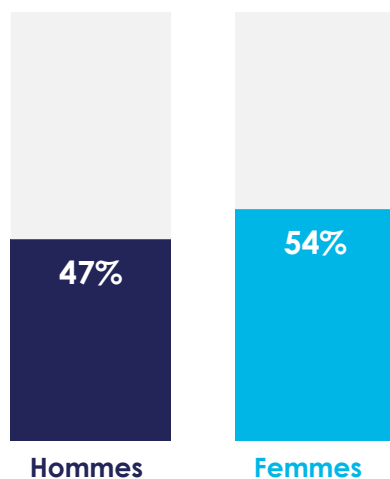


Actuellement, les cadres, et surtout les femmes, connaissent mal les salaires des personnes occupant un poste équivalent au leur, une réalité que la directive pourrait changer

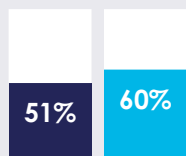
> Quel est votre niveau de connaissance du niveau de salaires des personnes occupant le même poste que vous dans votre entreprise ?

> Trouvez-vous facile ou difficile de situer votre salaire par rapport aux professionnels occupant le même poste que vous dans d'autres entreprises ?

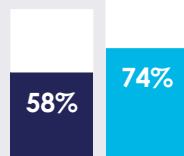
MAUVAISE CONNAISSANCE DES SALAIRES DANS L'ENTREPRISE



Moins de 35 ans

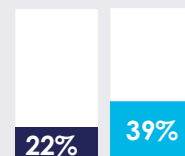
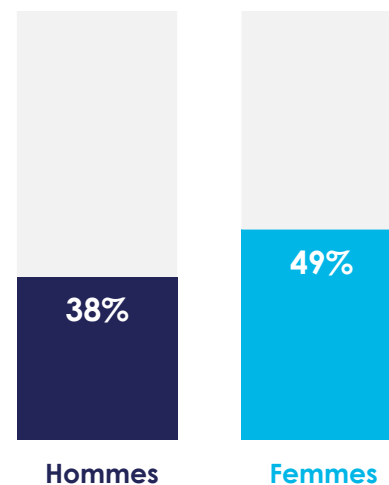


35-54 ans

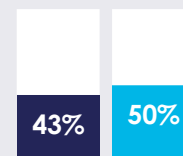


55 ans et +

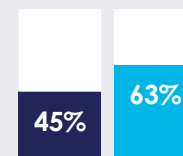
DIFFICULTÉ À SITUER SON SALAIRE PAR RAPPORT AU MARCHÉ



Moins de 35 ans



35-54 ans



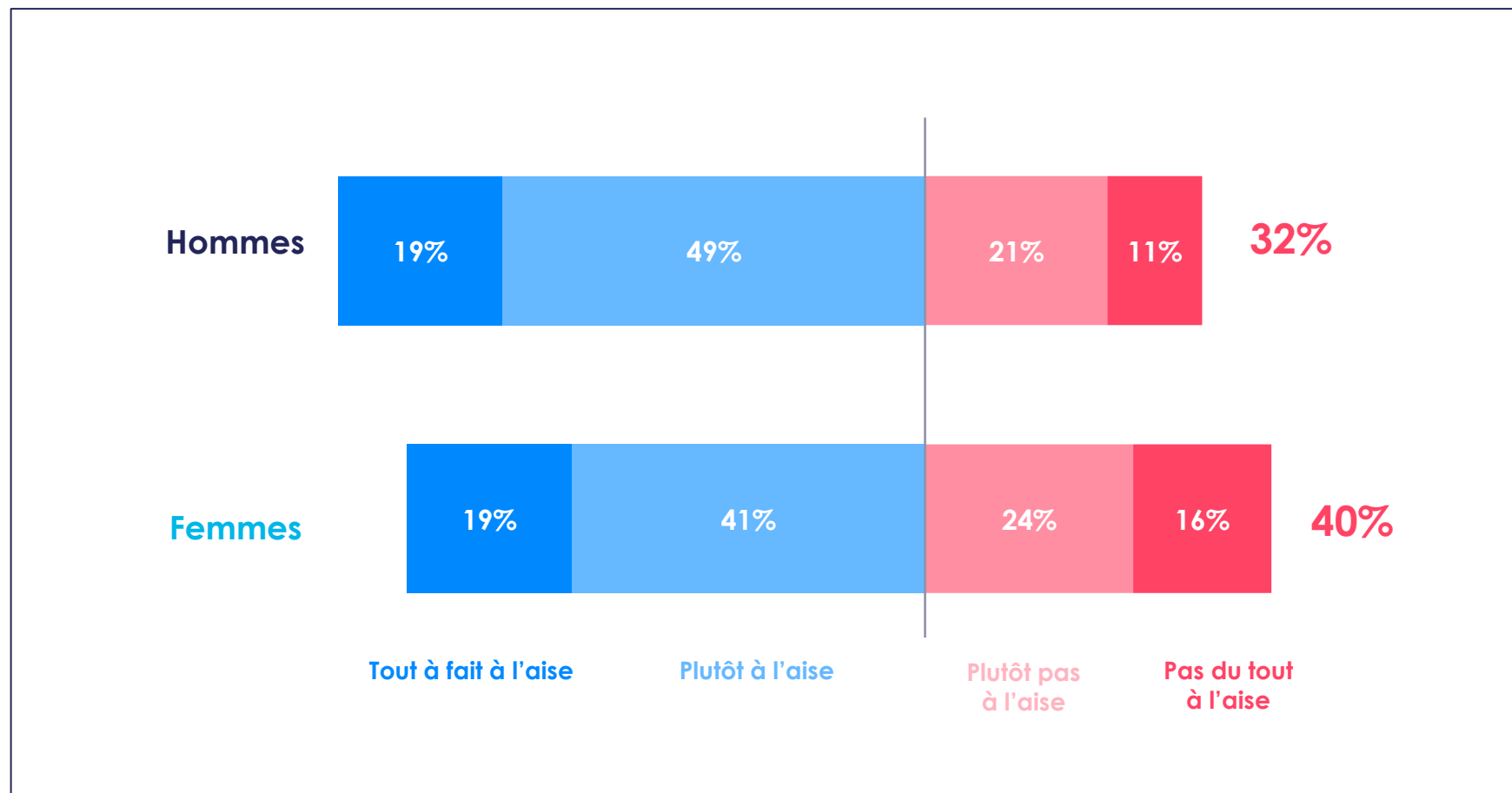
55 ans et +

Base : cadres salariés du secteur privé

Source : Apec, Transparence salariale : un défi de taille pour les entreprises françaises, 2025

Mais les femmes cadres se sentent moins à l'aise que les hommes à l'idée de mobiliser le droit à l'information prévu par la directive, ce qui pourrait amoindrir son effet sur les inégalités femmes-hommes

> Pensez-vous que vous vous sentirez à l'aise pour demander à votre employeur le niveau de rémunération moyen des salariés effectuant un travail équivalent au vôtre ?



En particulier, les femmes cadres craignent davantage les réactions de leur employeur en cas d'activation du droit à l'information, un frein à lever pour optimiser les effets de la directive

> Pour quelles raisons ne vous sentiriez-vous pas à l'aise pour demander à votre employeur le niveau de rémunération moyen des salariés effectuant un travail de valeur égale au vôtre, même si la loi le permet ?

Rappel : Pas à l'aise

Hommes : 32%

Femmes : 40%

Vous craignez que ce soit **mal perçu**
par votre employeur ou manager

Hommes 46%

Femmes 57%

Vous craignez que ces informations
soient **démotivantes ou source de tensions**

38%

32%

Vous pensez que cela ne **changerait rien à votre situation**

31%

39%

Vous craignez que **vos collègues découvrent** que vous en avez fait la demande

18%

17%

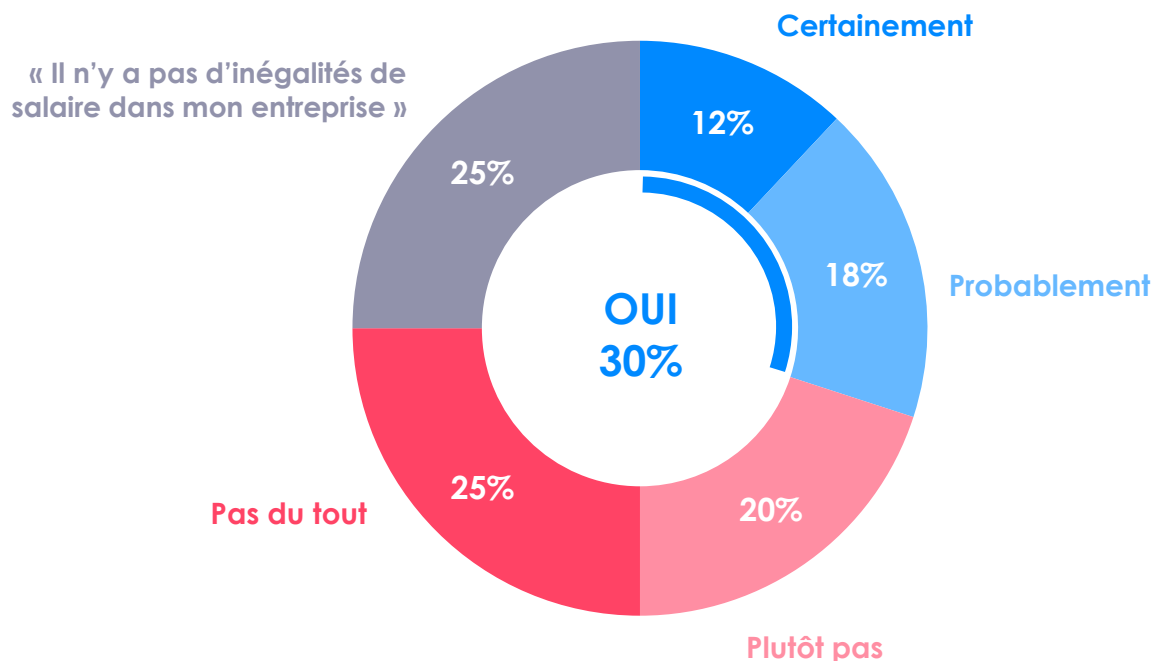
Vous estimez que **votre entreprise est équitable**

15%

8%

À ce stade, les entreprises sont circonspectes quant aux effets potentiels de la directive sur les inégalités femmes-hommes, même quand elles se sentent concernées

> Dans votre entreprise, la mise en place de la directive sur la transparence salariale va-t-elle selon vous réduire les inégalités de salaire entre les hommes et les femmes ?



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.

ISSN 2681-2819
(COLLECTION TRAJECTOIRES)

Février 2026

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

Directrice de la DDE : Hélène Garner

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn,
Gaël Bouron

Équipe projet : Sophie Hamman,
Annabelle Wante, Cendrine Mouline



Toutes les études de l'Apec sont
disponibles gratuitement sur le site
www.corporate.apec.fr/ > Nos études

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

27 rue Louis Vicat - 75015 Paris

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuit
+ prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H
Aux horaires France hexagonale

© **Apec**. 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, CFE-CGC, FO, CFTC, 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).