



Février 2025

Carrière des femmes cadres

Des entreprises attendues sur la transparence salariale et l'équilibre entre vie pro et vie perso pour réduire des inégalités encore criantes



Sommaire

04

Des inégalités encore criantes sur la rémunération et l'accès aux responsabilités

10

Des inégalités qui ne relèvent pas d'un supposé « manque d'ambition » des femmes

15

Des entreprises attendues en priorité sur la transparence salariale et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Méthodologie

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

- **2 enquêtes en ligne** réalisées auprès d'un échantillon de **2 000 cadres** en **juin** et **décembre 2024**. **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 2024**. **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 **14 000 cadres du secteur privé** clients de l'Apec. Les résultats sont représentatifs de la population des cadres du privé. L'interrogation 2024 s'est déroulée en juin.

Principaux enseignements

Des inégalités femmes-hommes encore criantes sur la rémunération et l'accès aux responsabilités

En 2024, les inégalités salariales entre femmes et hommes cadres persistent. **La rémunération médiane des hommes cadres est 12 % plus élevée** (56 000 euros brut annuels contre 50 000 euros). Cet écart s'est très légèrement résorbé ces dernières années, grâce à l'accès de davantage de femmes à des postes de responsabilité, mais reste significatif. De surcroît, à profil et poste identiques, les hommes cadres restent rémunérés 7 % de plus, un écart quasi stable depuis 10 ans. Ces inégalités salariales sont amplifiées par les parts variables, qui concernent moins les femmes cadres que les hommes cadres, et ce quel que soit le métier occupé.

Les femmes cadres évoluent aussi moins souvent que les hommes vers des postes de responsabilités élevées. Seules 12 % d'entre elles sont managers d'équipes de plus de 10 personnes contre 21 % des hommes.

Ces inégalités de traitement sont ressenties par les femmes cadres. Elles sont moins nombreuses que les hommes cadres à considérer être rémunérées justement et elles **se sentent davantage perdantes que les hommes entre leur investissement dans le travail et ce qu'elles reçoivent en retour** (rémunération, reconnaissance...).

Des inégalités qui ne relèvent pas d'un supposé « manque d'ambition » des femmes

Les femmes cadres ont les mêmes **souhaits d'évolution** que les hommes : 53 % souhaiteraient évoluer hiérarchiquement, soit seulement 3 points de moins que les hommes. Elles en discutent autant que les hommes avec leur manager et sont peu nombreuses à exprimer un « syndrome de l'imposteur » : seules 16 % des femmes cadres pourraient renoncer à une promotion hiérarchique par peur de ne pas avoir les compétences.

Le moindre accès aux responsabilités hiérarchiques des femmes cadres ne peut donc pas s'expliquer par un supposé « manque d'ambition » de leur part. En revanche, leur environnement de travail leur porte globalement préjudice. En particulier, **les femmes cadres se sentent globalement moins écoutées dans leur entreprise que les hommes cadres.** Et elles font face encore trop souvent à des comportements sexistes persistants, que ce soit au sein de leur entreprise ou lors des processus de recrutement.

Des entreprises attendues en priorité sur l'équilibre entre vie pro / vie perso et sur la transparence salariale

Pour lutter contre ces inégalités, les cadres, et en particulier les femmes cadres, attendent des entreprises qu'elles agissent et mettent en place des mesures sur deux axes prioritaires.

1. **La conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle** constitue un premier axe d'action clé aux yeux des cadres, que ce soit via des règles plus claires (sur les horaires de réunions par exemple) ou via une politique globale de flexibilité du temps de travail. Dans les faits, la surdisponibilité exigée par les postes à responsabilités constitue un enjeu fort de progression professionnelle pour les femmes cadres.
2. La **transparence des grilles de salaire** au sein de leur entreprise est également un levier plébiscité. La future réglementation sur la transparence salariale devrait d'ailleurs imposer aux entreprises, dès 2026, d'être en mesure de justifier objectivement les écarts de salaire à poste équivalent. Elles devront également afficher obligatoirement des informations sur les salaires dans les offres d'emploi, ce qu'elles ne font pas systématiquement à l'heure actuelle. Selon la majorité des entreprises, ces mesures devraient contribuer à faire diminuer les inégalités entre les femmes et les hommes.

01.

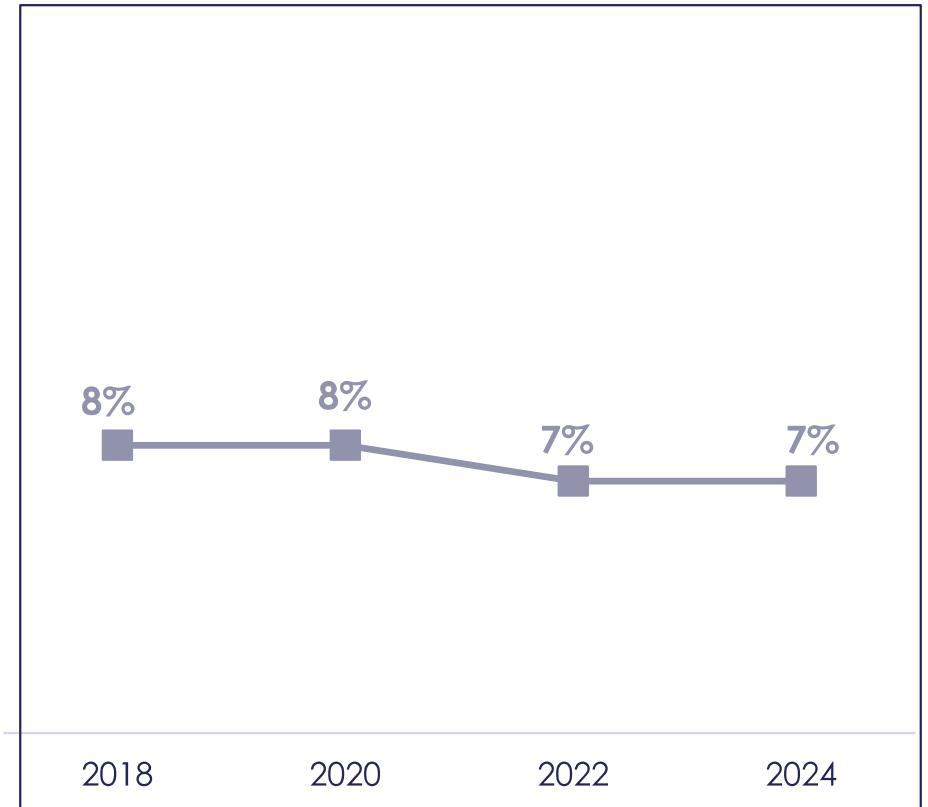
**Des inégalités encore criantes
sur la rémunération et l'accès
aux responsabilités**

Un écart de rémunération qui s'est légèrement résorbé, mais qui reste très important

➤ **Rémunération médiane des cadres**
(annuelle brute, fixe + variable, équivalent temps plein)



> **Ecart par sexe à profil identique**
(rémunération fixe, équivalent temps plein)

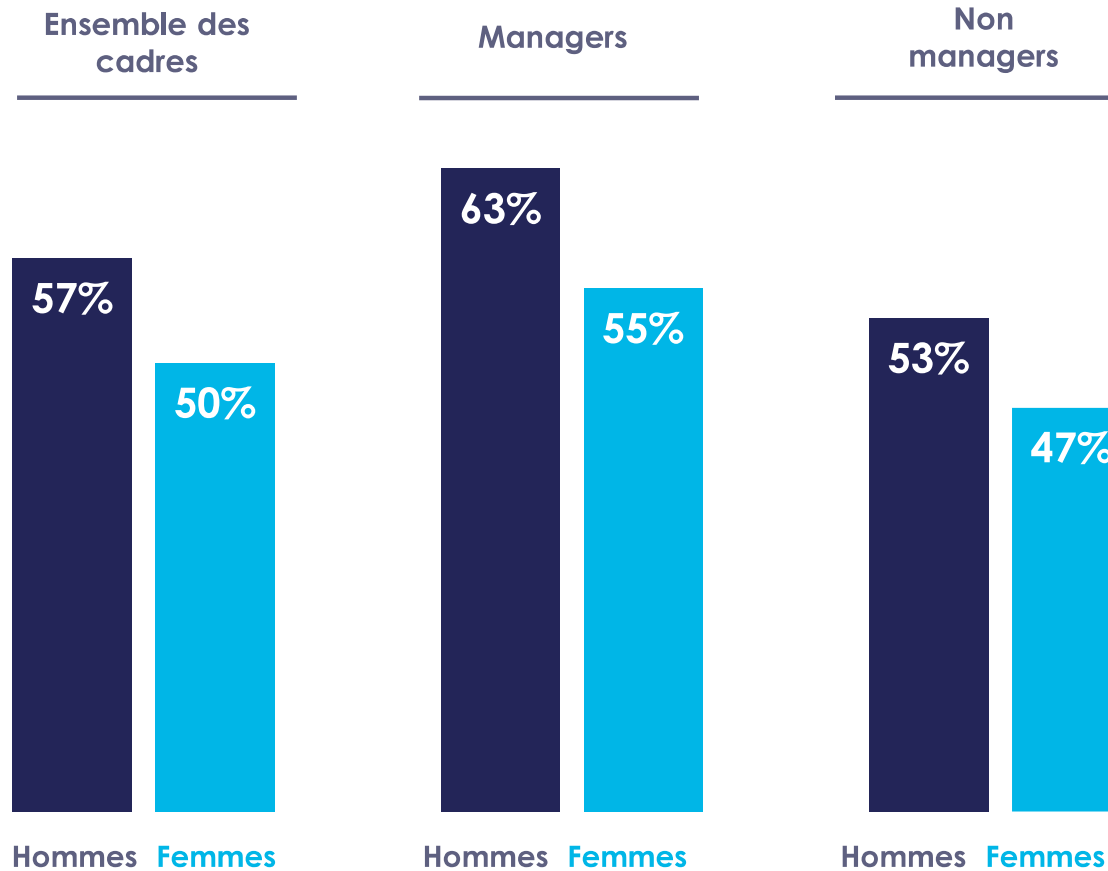


Cette inégalité salariale se joue notamment au niveau de la part variable, y compris au sein des commerciaux



ENSEMBLE DES CADRES

Bénéficient d'une part variable

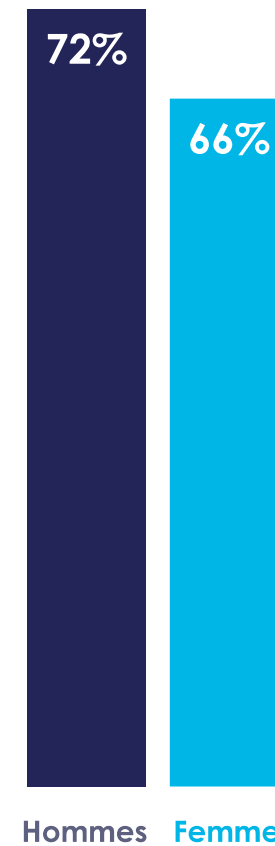


Base : ensemble des cadres
Source : Apec, 2025



FONCTION COMMERCIALE, VENTE

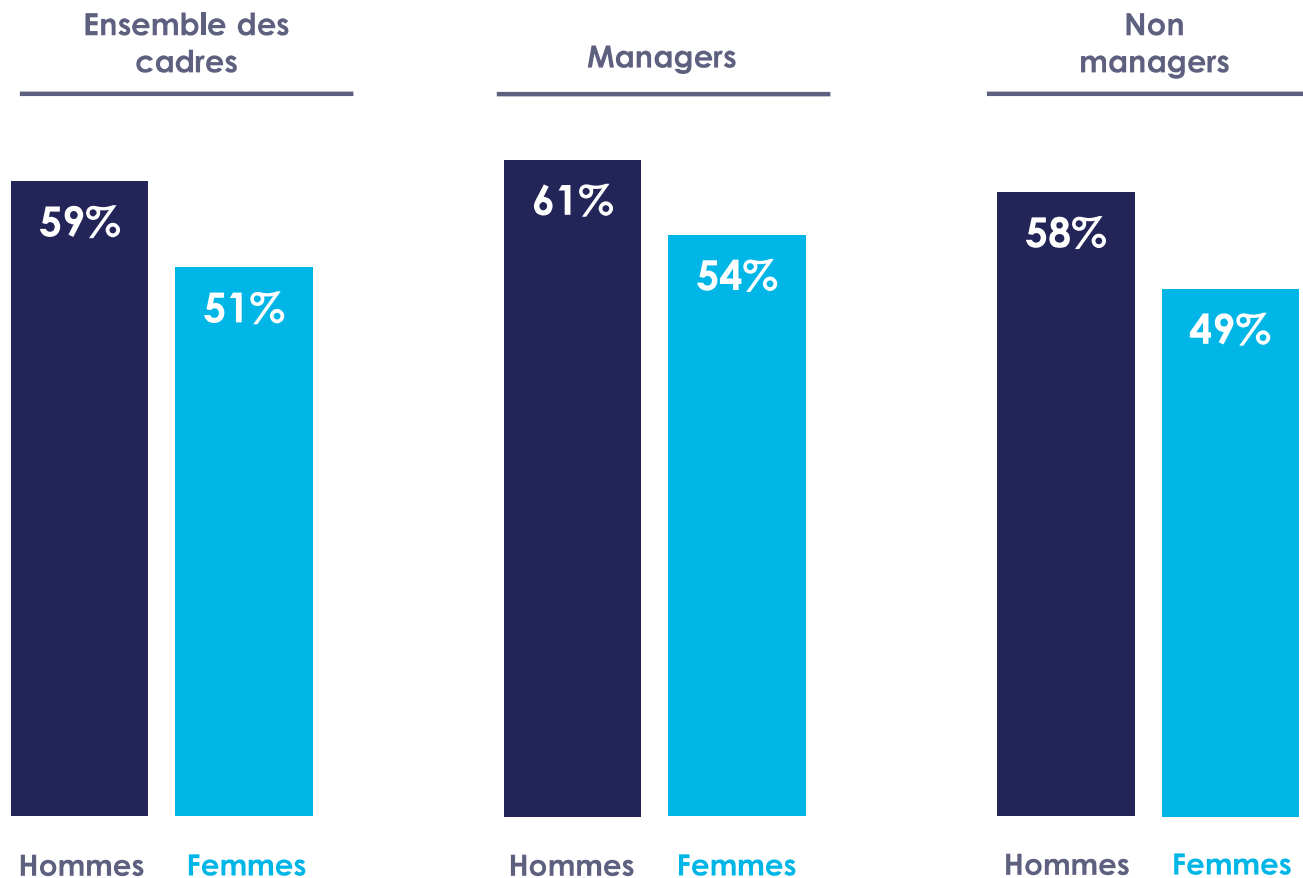
Bénéficient d'une part variable



Base: cadres de la fonction commerciale
Source : Apec, 2025

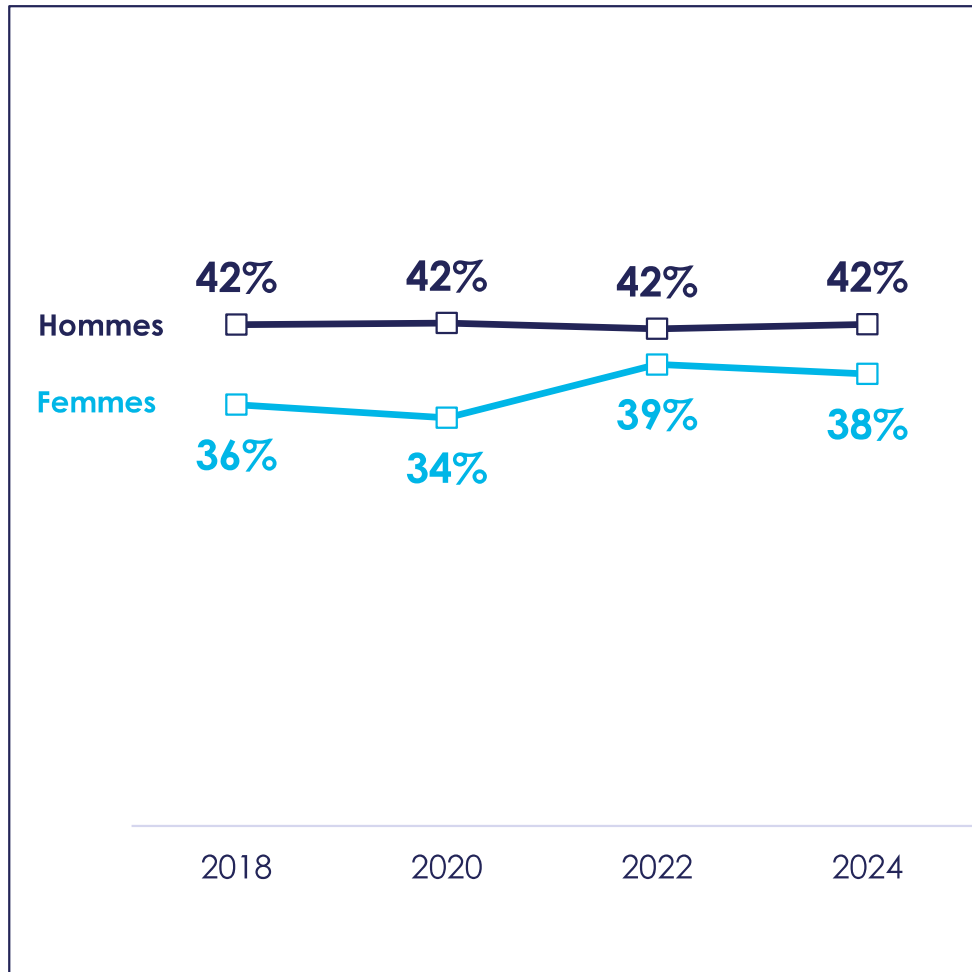
Face à ces écarts, les femmes cadres sont moins nombreuses à avoir le sentiment d'être rémunérées justement, y compris parmi les managers

> En regard de votre investissement dans le travail, avez-vous le sentiment d'être rémunéré.e justement ?
(% Oui)

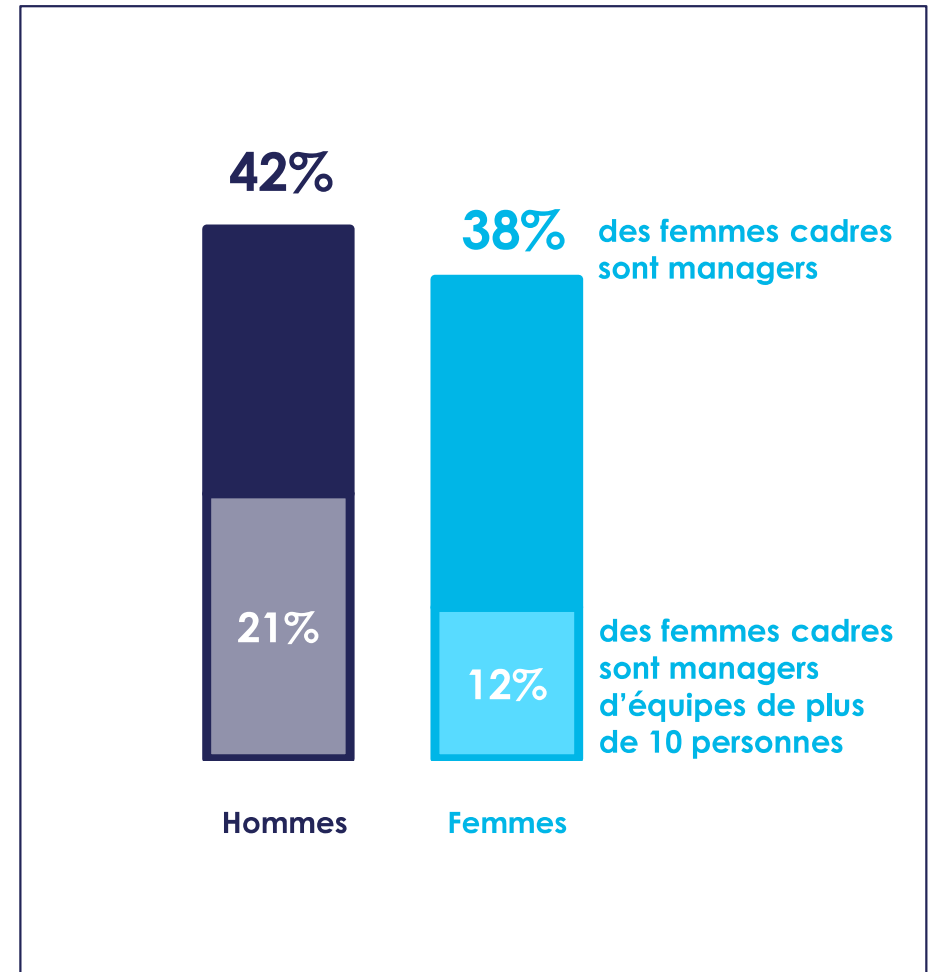


Un accès au management de grandes équipes qui reste nettement plus faible chez les femmes cadres

> Evolution de la part des cadres managers

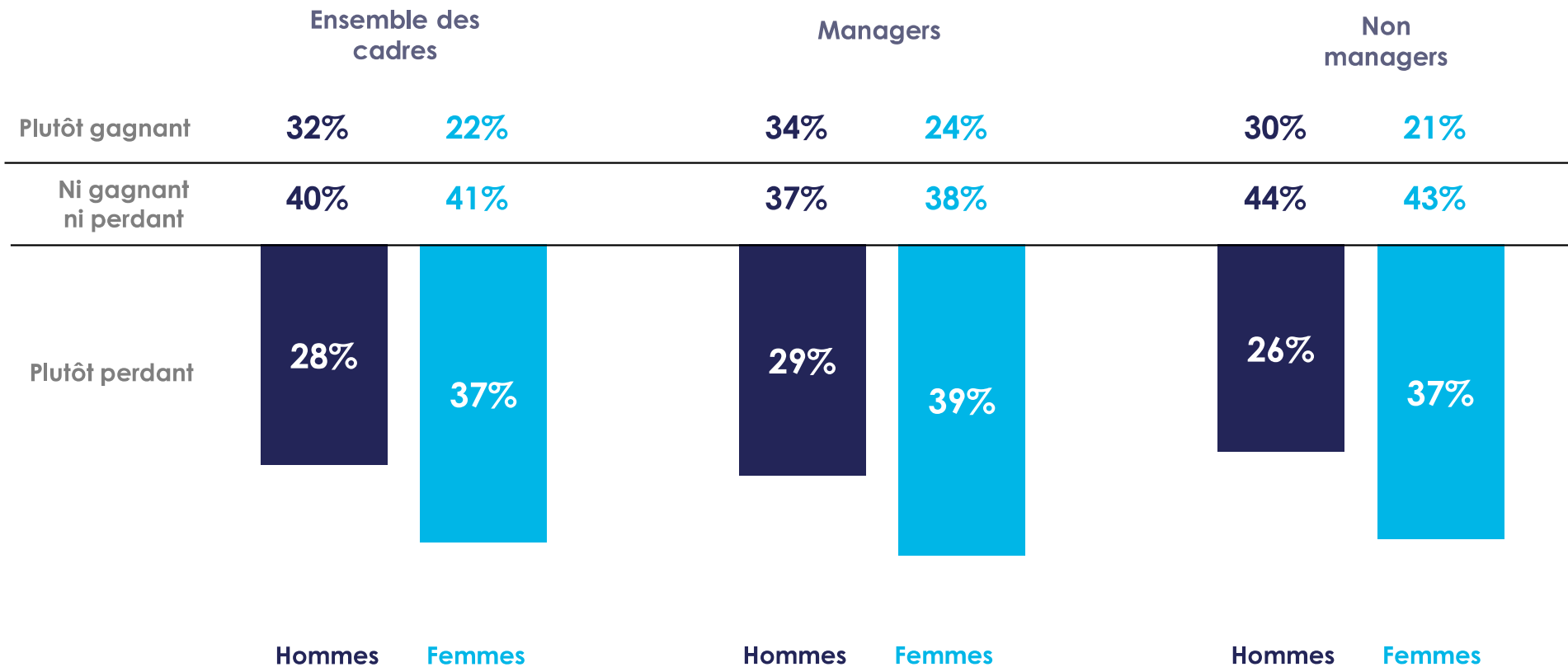


> Répartition dans la taille des équipes encadrées



Dans l'ensemble, les femmes se sentent davantage perdantes, même à des postes de management

> Entre ce que vous investissez dans votre travail (temps, compétences...) et ce que vous recevez en retour (rémunération, évolution de carrière...), estimez-vous que vous êtes plutôt gagnant ou plutôt perdant ?



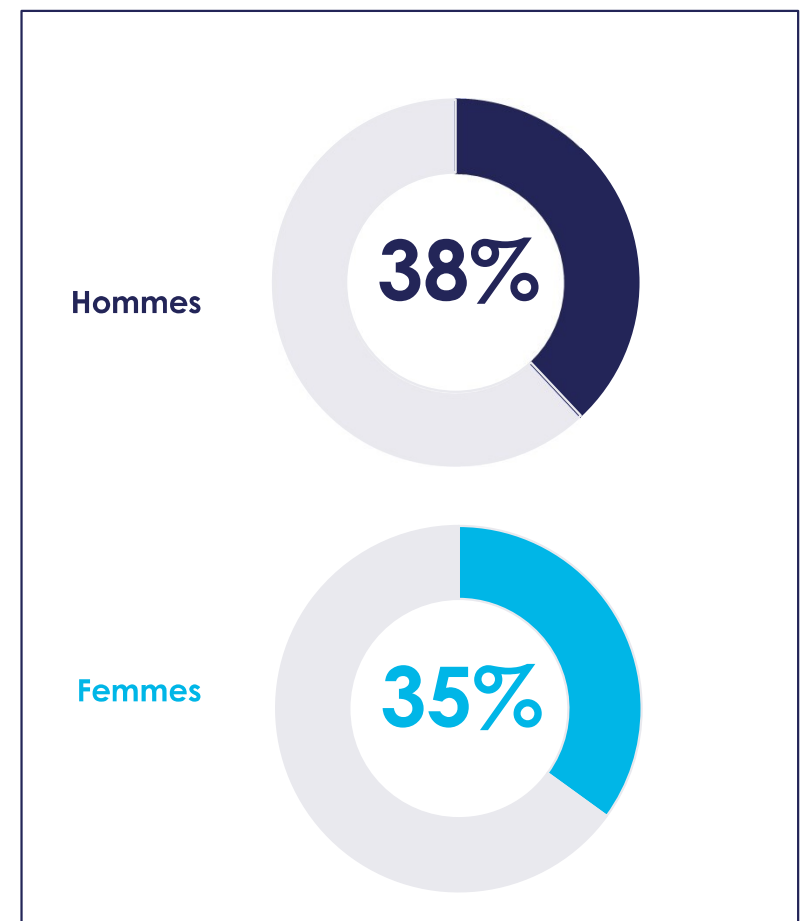
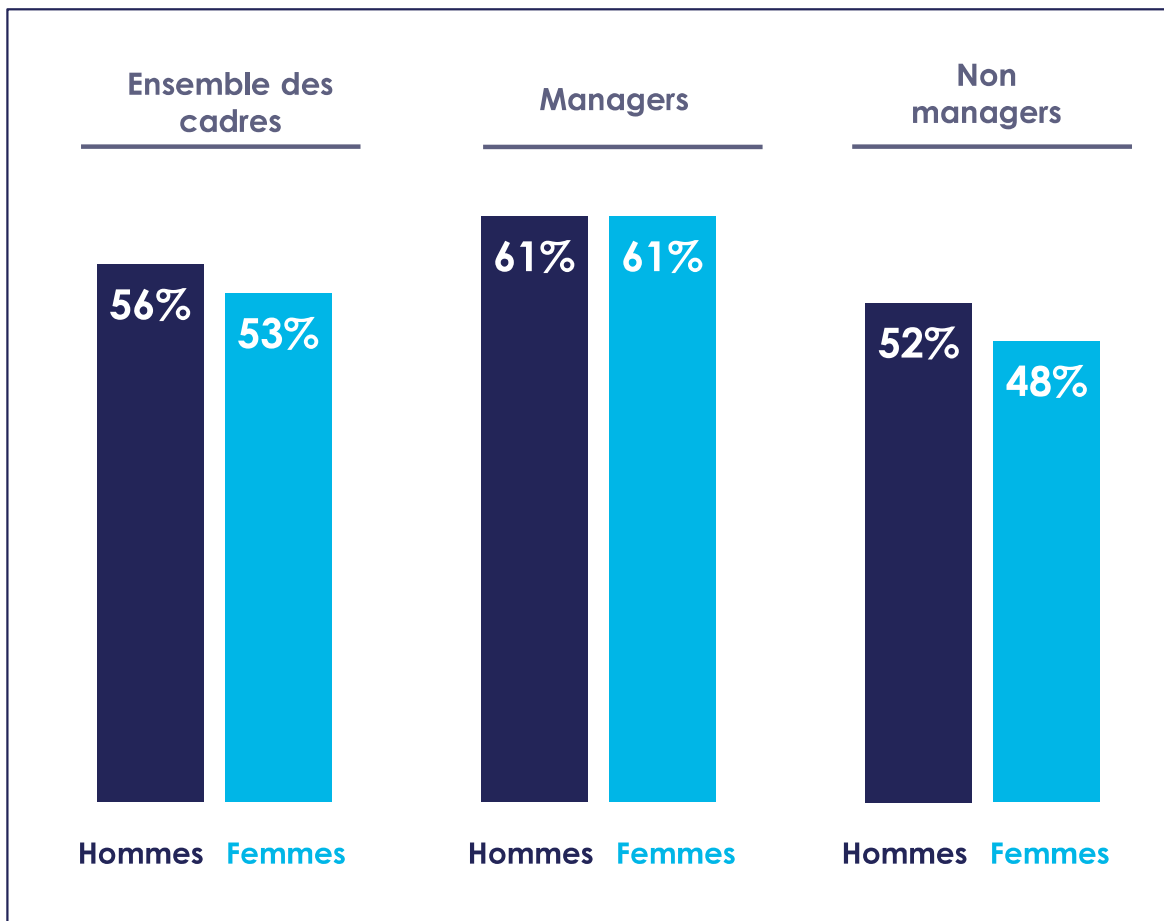
02.

Des inégalités qui ne relèvent pas d'un supposé « manque d'ambition » des femmes

Un souhait d'évolution hiérarchique quasiment équivalent entre femmes et hommes cadres

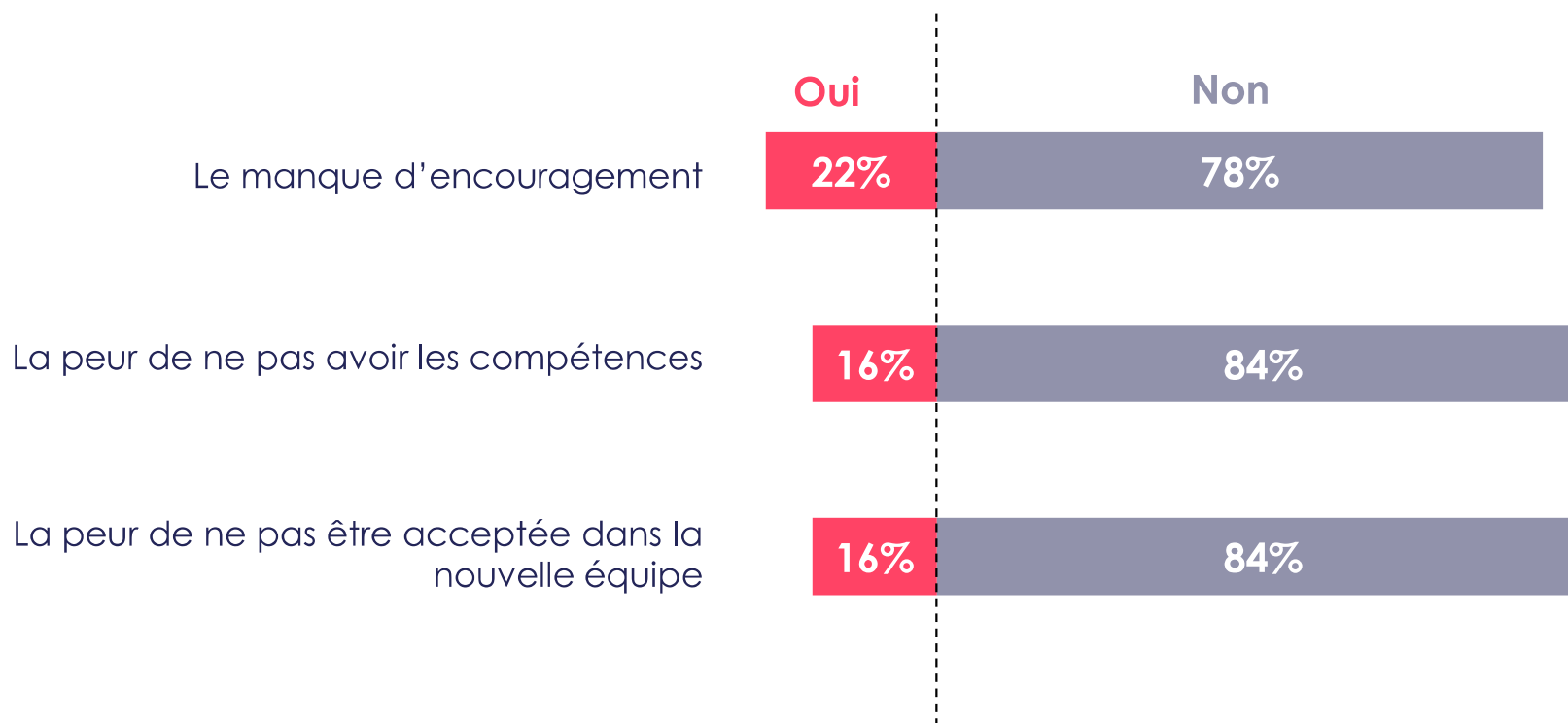
> Concernant votre avenir professionnel, souhaiteriez-vous évoluer vers un poste de niveau hiérarchique plus élevé au sein de votre entreprise actuelle ? (% Oui)

> Au cours des 3 dernières années, avez-vous pris l'initiative de demander plus de responsabilités à votre manager ? (% Oui)



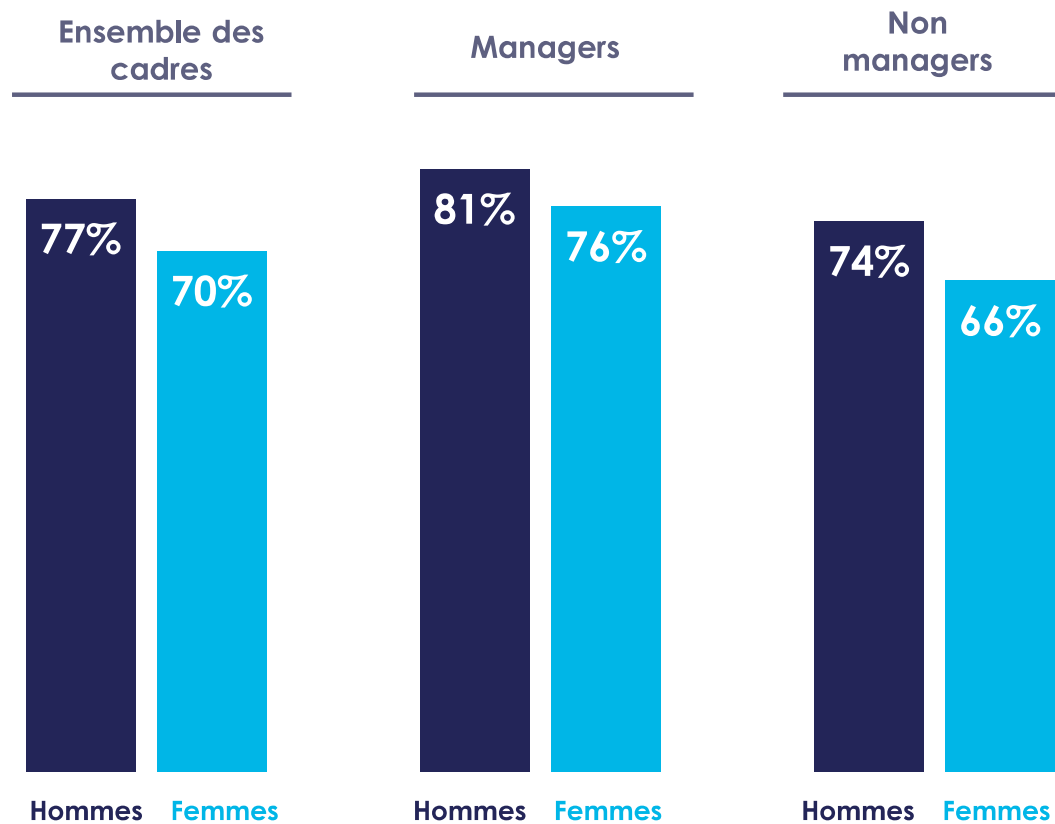
La moindre évolution des femmes cadres ne paraît pas relever principalement d'un supposé sentiment d'illégitimité ou d'un manque de confiance en soi

> Si vous deviez accéder à un poste hiérarchique plus élevé, les critères suivants vous feraient-ils renoncer à votre prise de décision ?

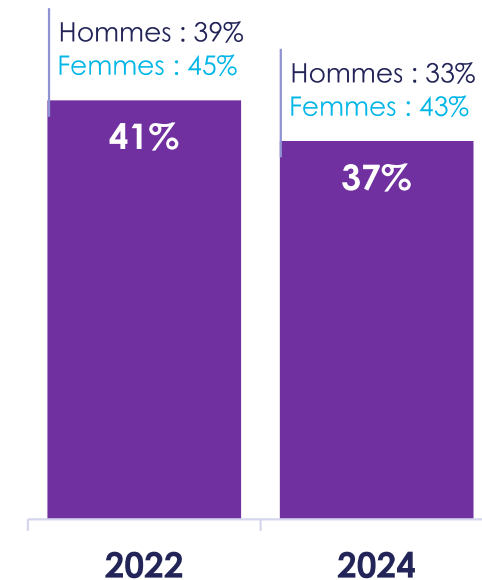


En revanche, les femmes doivent faire face à un sentiment de moindre considération dans l'entreprise et à la persistance de propos ou comportements sexistes

> En regard de votre investissement dans le travail, avez-vous le sentiment d'être écouté quand vous souhaitez vous exprimer ? (% Oui)

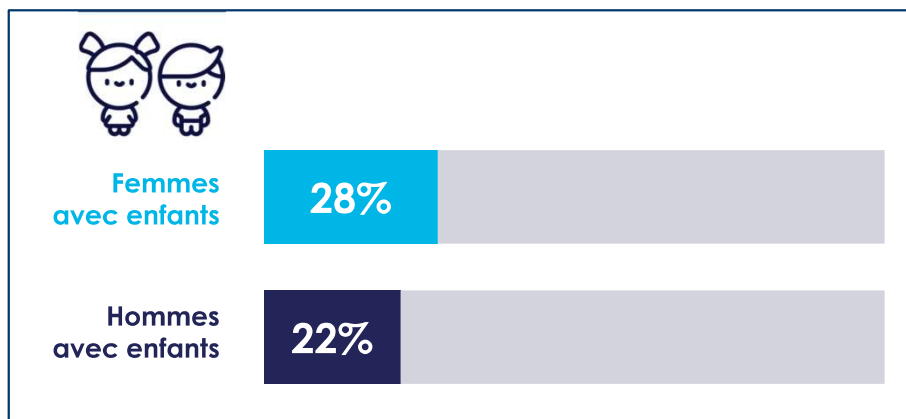
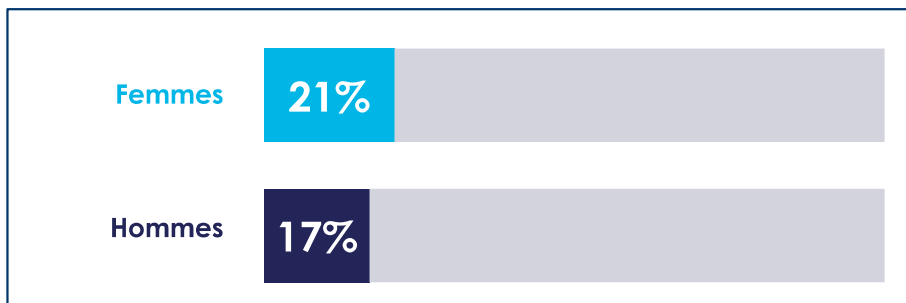


> Vous arrive-t-il d'entendre des propos sexistes ou d'être témoin de comportements sexistes dans votre entreprise ? (% Oui)

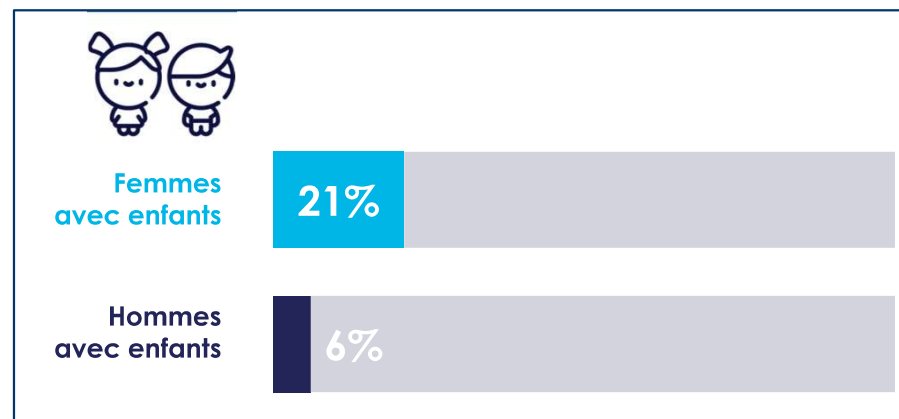
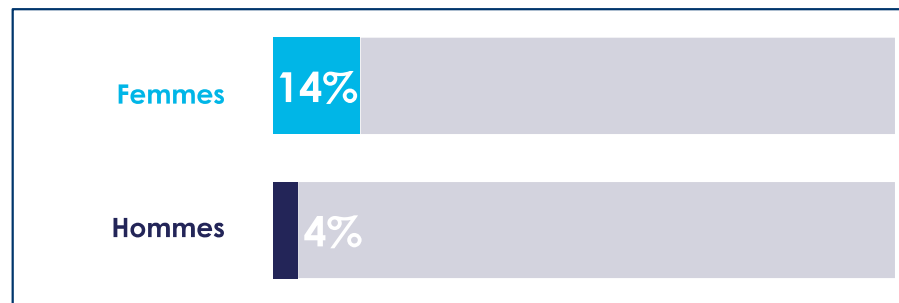


Et des discriminations à l'embauche peuvent entraver la mobilité externe

> Au cours des entretiens d'embauche que vous avez pu passer, vous a-t-on déjà posé des questions sur vos éventuels enfants / désirs d'enfants ? (% Oui)



> Au cours de ces processus de recrutement, avez-vous déjà eu le sentiment d'avoir été pénalisé par votre situation familiale ? (% Oui)

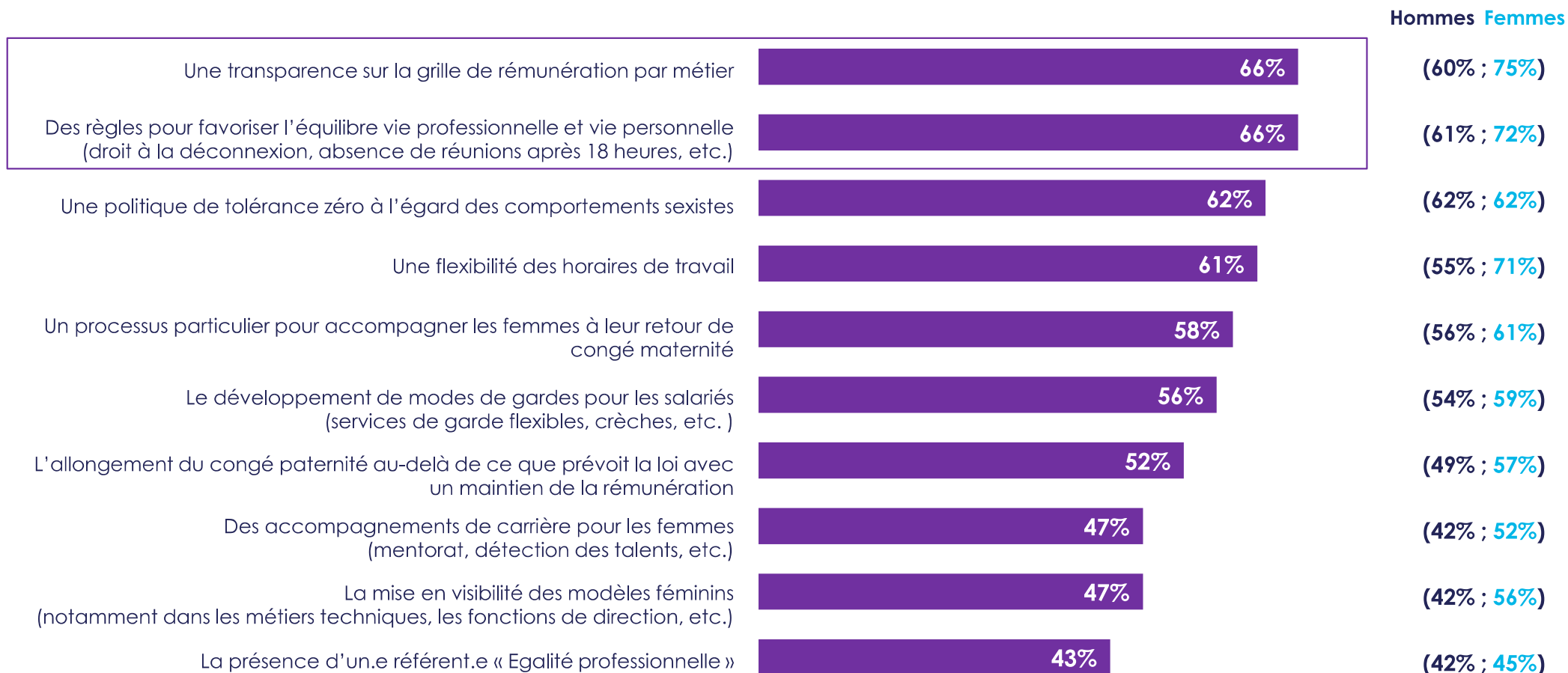


03.

**Des entreprises attendues en
priorité sur la transparence
salariale et l'équilibre entre vie
professionnelle et vie personnelle**

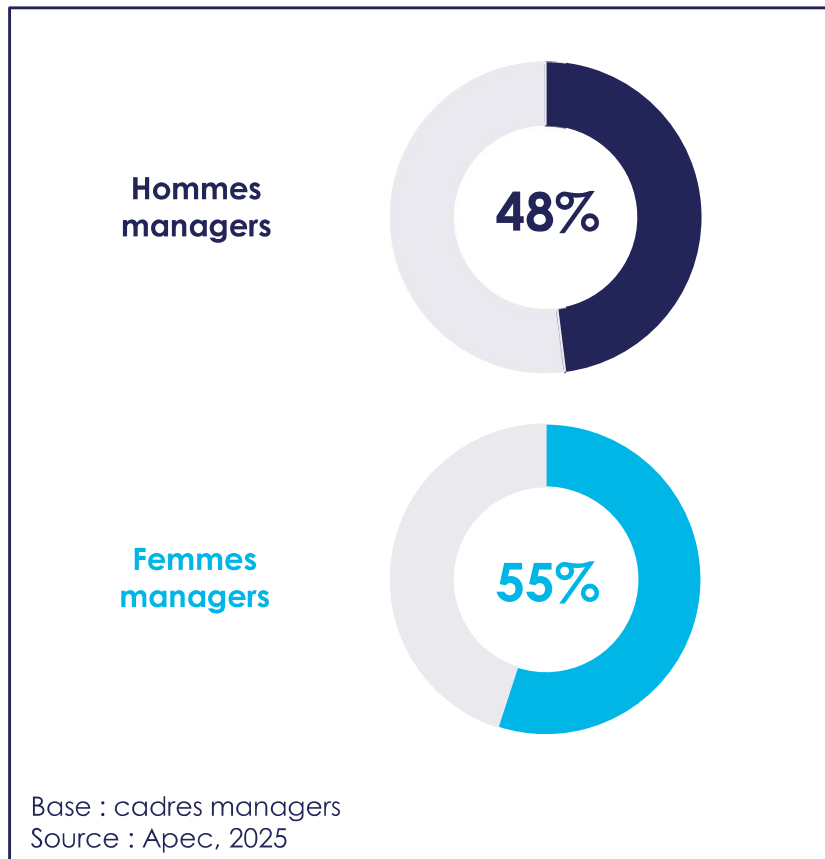
Les actions les plus plébiscitées par les cadres : une transparence des salaires dans l'entreprise et des règles pour l'équilibre de vie perso / vie pro

> Part des cadres qui estiment nécessaire que leur entreprise mette en place les actions suivantes

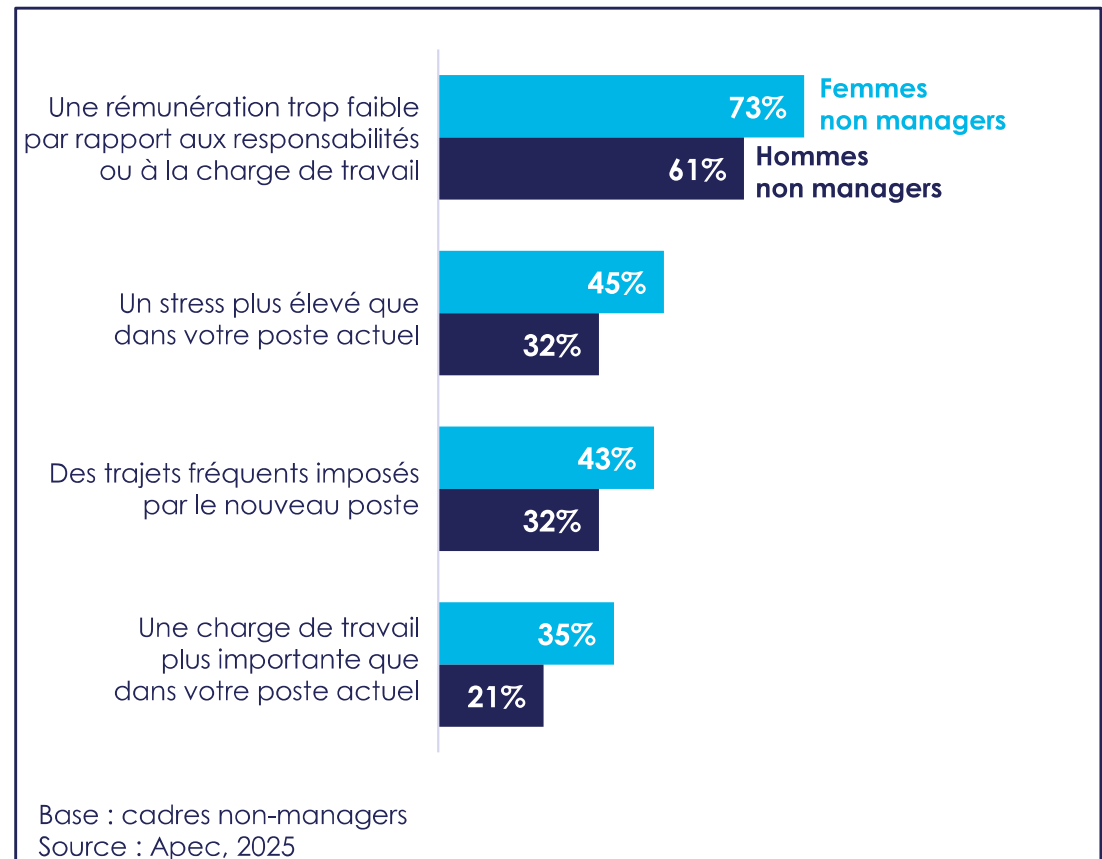


Equilibre vie perso-vie pro : un enjeu majeur pour l'égalité professionnelle chez les cadres, notamment en raison de la surdisponibilité exigée par les postes à responsabilités

> Vous arrive-t-il de rencontrer des difficultés pour concilier votre vie privée et votre vie professionnelle ? (% Oui parmi les managers)

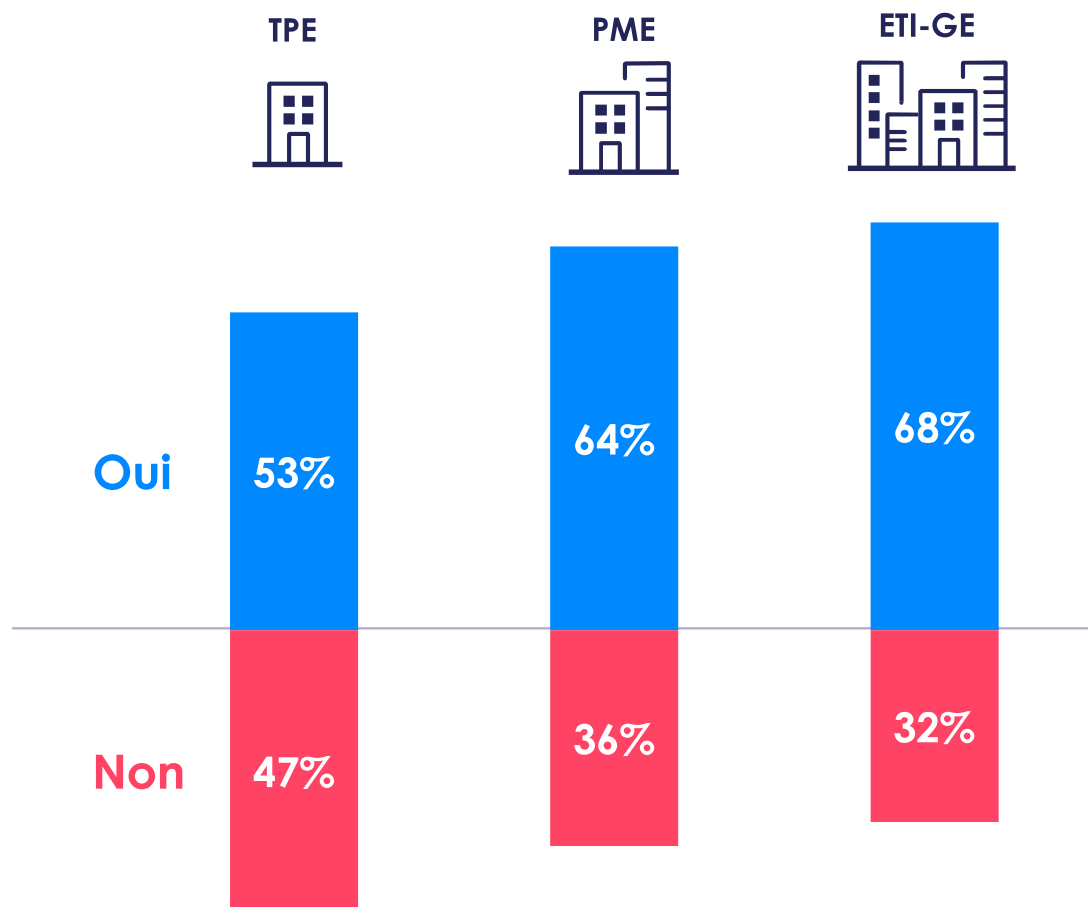


> Si vous deviez accéder à un poste hiérarchique plus élevé, les critères suivants vous feraient-ils renoncer à votre prise de décision ? (% Oui parmi les non-managers)



Transparence salariale : les entreprises sont encore nombreuses à ne pas fournir de grille de salaires, une pratique que la nouvelle directive européenne devrait faire évoluer pour renforcer l'égalité salariale

> Dans votre entreprise, les salariés ont-ils accès à une grille salariale, avec les salaires minimums correspondant aux différents niveaux de poste ?



La directive européenne sur la transparence des salaires

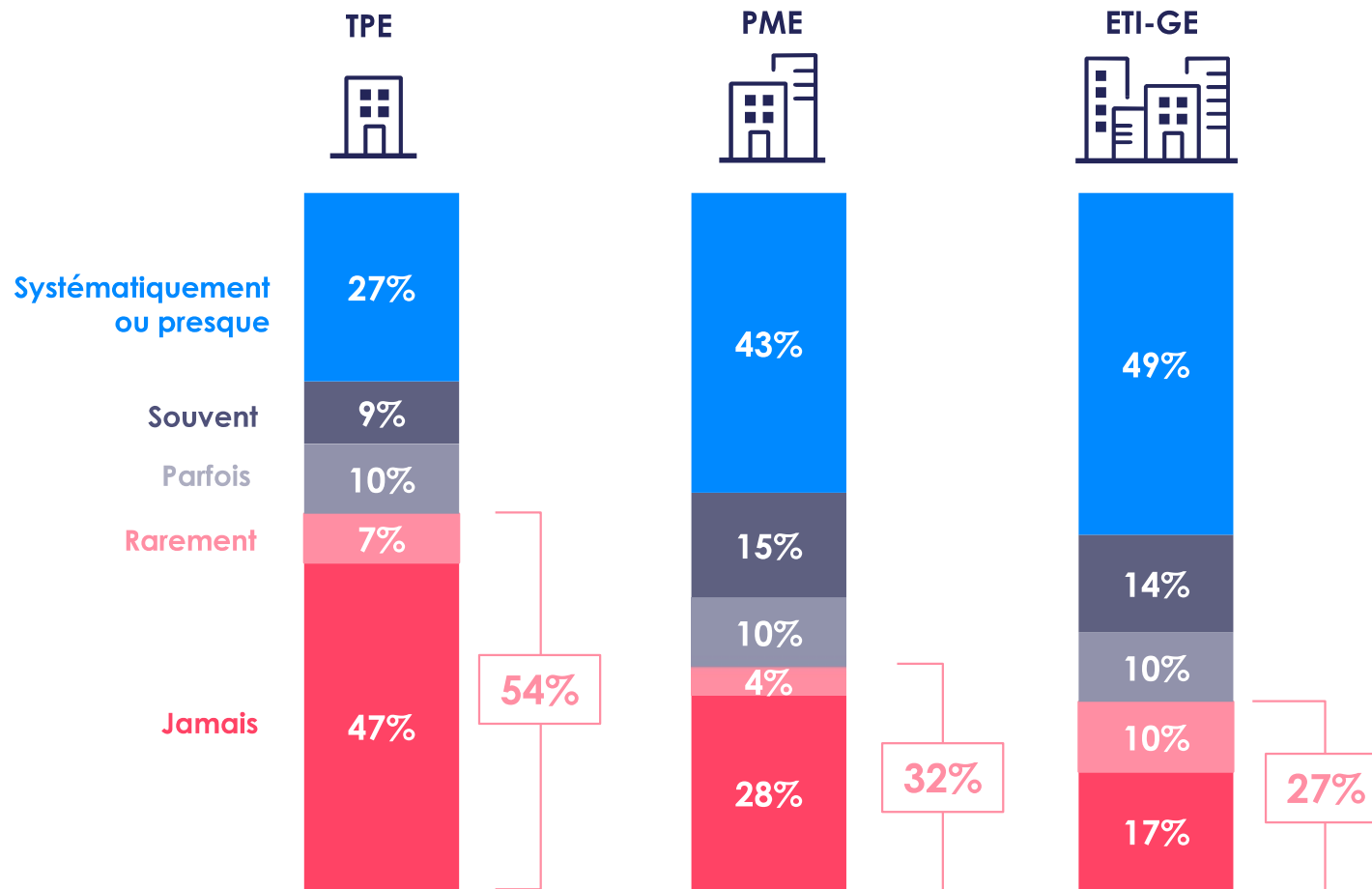
doit être transposée dans chaque pays européen d'ici **juin 2026**.

Les employeurs auront notamment l'obligation de :

- Être capable de justifier objectivement leur politique salariale.
- Afficher des informations sur la rémunération dans leurs offres d'emploi.
- Communiquer à la demande d'un salarié les niveaux de rémunération des salariés réalisant un travail de même valeur.

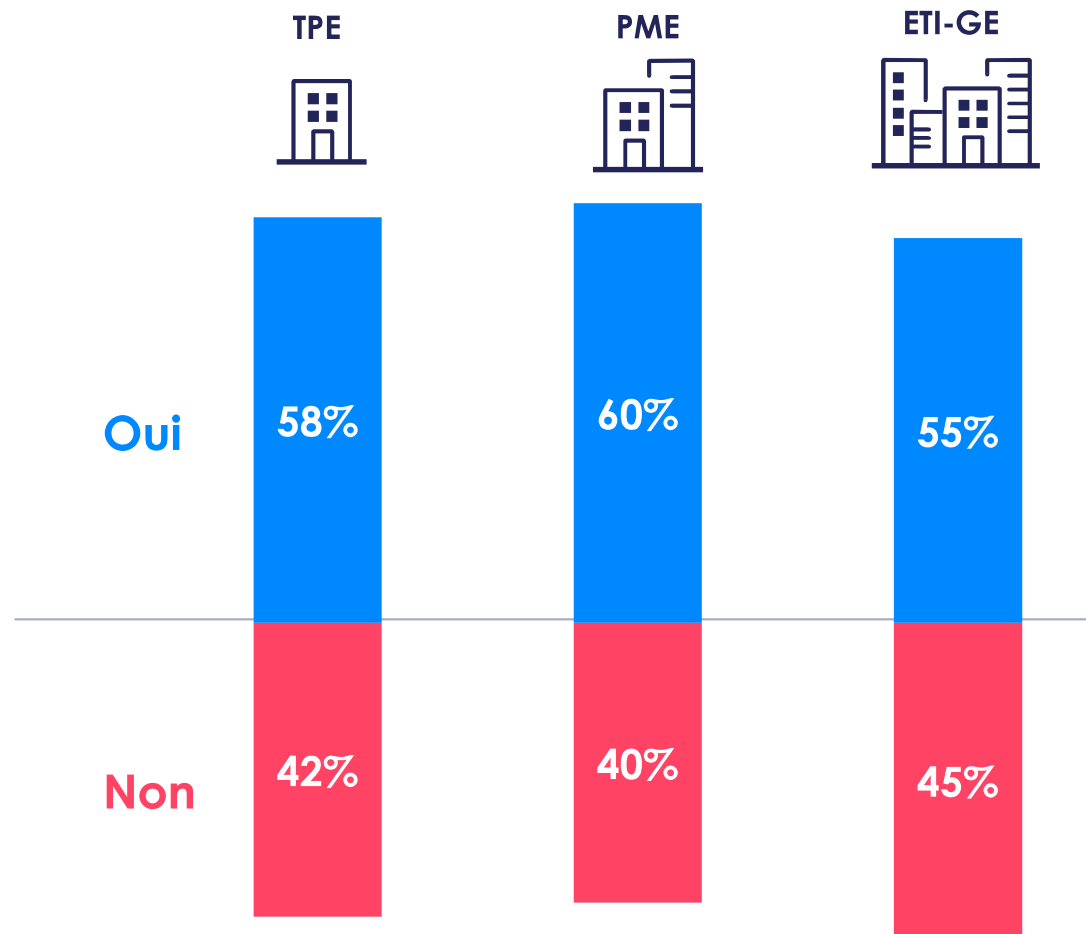
Transparence salariale : beaucoup d'entreprises ne mentionnent pas encore de salaire dans leurs offres d'emploi, une pratique qui deviendra contraire aux exigences réglementaires à venir

> Pour vos postes de cadres, indiquez-vous dans vos offres d'emploi des informations sur le salaire, qu'il s'agisse d'un salaire précis, d'un salaire minimal ou d'une fourchette de salaire ?



Transparence salariale : l'évolution des pratiques de recrutement devrait contribuer à renforcer l'égalité salariale selon la majorité des entreprises

> Dans votre entreprise, la mise en place de cette directive pour les recrutements (obligations d'afficher les salaires dans les offres...) va-t-elle selon vous renforcer l'égalité salariale entre les femmes et les hommes ?



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 2025

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, Marie Fevrat,
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

51 boulevard Brune-75689 Paris Cedex 14

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 (ME-DEF, 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).