La Fédération des réseaux professionnels féminins des secteurs public et privé

Gender and Governance Action Platform - 2GAP

Livre Blanc 2026

Les politiques de diversité et d'égalité : entre confiance et inquiétude

- Partie 1 - Les politiques de diversité et d'égalité
- Partie 2 - L'Observatoire de la gouvernance
- Partie 3 - Les recommandations de 2GAP

REMERCIEMENTS

Nos chaleureux remerciements à toutes nos contributrices :

Les coordinatrices et rédactrices : Isabelle Guittard-Losay, Marie Hacquard, Aurore Mayer, Nathalie Pilhes, Agnès Saal

Les expertes : Nicola Ehlermann, Brigitte Grésy, Delphine O.

L'ensemble des réseaux membres de 2GAP pour leurs contributions qui se sont révélées extrêmement riches pour l'élaboration de ce Livre Blanc.

Nous remercions et félicitons très vivement nos stagiaires pour le travail remarquable accompli pour réaliser ce Livre blanc, qui n'aurait pas pu être mené à bien sans elles : Mathilde André, Lou Garcin, Diana Nitu et Berfin Süslü

Table des matières

Introduction générale *8*

Partie 1 – Les politiques de diversité et d'égalité : entre confiance et inquiétudes *11*

Chapitre 1 : Le point de vue des expertes. Les contextes : atouts et menaces 12

1.1.1. Introduction du chapitre **13**

1.1.2. La place des femmes dans la gouvernance des entreprises en France et en Europe : progrès, limites et nouveaux défis à l'heure de l'ESG. Par Mme Nicola Ehlermann **14**

1.1.2.1. Gouvernance partagée femmes et hommes en Europe et en France 15

1.1.2.2. Genre, gouvernance et ESG 22

1.1.2.3. Impacts politiques et masculinisme sur la gouvernance partagée en Europe 31

1.1.2.4. Conclusion 32

1.1.3. Diplomatie féministe et montée du Backlash : Un environnement mondial marqué par le recul des droits des femmes et des attaques contre l'égalité de genre. Par Delphine O **35**

1.1.3.1. Le droit international des femmes : un processus de construction et de consolidation de plusieurs décennies, aujourd'hui attaqué de toutes parts 35

1.1.3.2. Des régressions historiques pour le droit et les droits, sous l'effet combiné des coupes budgétaires et de l'offensive de l'idéologie anti-genre 38

1.1.3.3. Contrer le recul des droits grâce à la diplomatie féministe ? 41

1.1.3.4. Conclusion 43

1.1.4. Le droit de l'égalité professionnelle en France : un rempart contre les régressions, un tremplin pour l'innovation. Par Brigitte Grésy **44**

1.1.4.1. Le cadre juridique de l'égalité professionnelle dans le secteur privé 45

1.1.4.2. Le cadre juridique de l'égalité professionnelle dans la fonction publique 50

1.1.4.3. Conclusion 54

1.1.5. Conclusion du chapitre **56**

Chapitre 2 : Les réseaux ont la parole 60

1.2.1. Introduction du chapitre **61**

1.2.2. L'analyse des questionnaires 2025 ..... **62**

1.2.3. Les contributions des membres de 2GAP **67**

1.2.3.1. AFDSERI 67

1.2.3.2. Alliance pour la mixité en Entreprise (AME) 69

1.2.3.3. Ateliers Entreprise et Mixité 70

1.2.3.4. Avec les Femmes de la Défense 75

1.2.3.5. Business and Professional Women (BPW) France 92

1.2.3.6. Cercle InterL 95

1.2.3.7. Cercle des Femmes en Cybersécurité (CEFCYS) 104

1.2.3.8. Cultur'Elles 107

1.2.3.9. Donner des Elles à la Santé (DDL) 110
1.2.3.10. Femmes Cheffes d'Entreprises (FCE) France 117
1.2.3.11. Femmes de Bercy 121
1.2.3.12. Femmes de l'Education 126
1.2.3.13. Femmes du Tourisme 129
1.2.3.14. Femmes en Mouvement 130
1.2.3.15. Financi'Elles 134
1.2.3.16. Justice Administrative Alter Egales 142
1.2.3.17. Pour les Femmes dans les Médias (PFDM) 143
1.2.3.18. Professional Women's Network (PWN) Paris 149
1.2.3.19. Réseau Parité Un Une Groupe La Poste 153
1.2.3.20. Talentu'Elles 157
1.2.4. Conclusion du chapitre 160

Partie 2 – L'Observatoire de la gouvernance de 2GAP 165

Chapitre 1 : L'Observatoire 2GAP de la gouvernance du secteur privé 169

Chapitre 2 : L'Observatoire 2GAP de la gouvernance du secteur public 174

2.2.1. Aggravation du déséquilibre femmes-hommes dans les cabinets du Président de la République, du Premier Ministre et des ministres délégués. Quasi-parité pour les ministères de plein exercice 175
2.2.2. Le baromètre de la gouvernance partagée dans les ministères : un très fort déséquilibre masqué par les outils actuels 178
2.2.2.1. Le palmarès de la gouvernance interministérielle de l'Etat 178
2.2.2.2. Le fort déséquilibre femmes-hommes dans la gouvernance publique, révélée par les organigrammes genrés par ministère 181
2.2.2.3. Le palmarès des ministères : le baromètre appliqué à chaque ministère 203
2.2.3. Les résultats 2025 des dispositifs législatifs 213
2.2.3.1. Les primo-nominations 213
2.2.3.2. L'index de l'Egalité 215
2.2.4. Pour la fonction publique territoriale 218
2.2.5. Pour l'hôpital public 221

Partie 3 – Les recommandations de 2GAP 223

PRESENTATION DE 2GAP

La Fédération des réseaux professionnels féminins des secteurs public et privé - 2GAP (Gender and Governance Action Platform)

Qui sommes-nous ?

2GAP est la Fédération des réseaux professionnels féminins et mixtes des secteurs public et privé dont l'objet est de travailler collectivement spécifiquement sur la gouvernance partagée entre femmes et hommes dans tous les secteurs de la société. C'est un collectif à vocation mondiale. Sa branche française a été lancée en mars 2020, son lancement mondial a eu lieu en juillet 2021 à Paris, lors du Forum Génération Égalité. Nous comptons aujourd'hui près de 90 réseaux avec 500 000 membres en France et près de 1,5 million de membres dans le monde.

Notre raison d'être

2GAP s'est créée sur le constat suivant :

- **Favoriser le plein accès des femmes aux postes de décision est un enjeu de société, qui dépasse le strict cadre de l'égalité professionnelle.** L'absence de partage de la gouvernance entre femmes et hommes, dans le secteur public comme privé, a pour effet direct que les attentes du corps social dans son ensemble ne sont pas pleinement prises en compte. Le fait de ne pas pouvoir bénéficier de l'ensemble des talents d'une société prive celle-ci d'un potentiel que certains rapports internationaux ont évalué à plusieurs centaines de milliards de dollars par an. Pour autant, il est démontré depuis longtemps qu'aucun grand défi mondial, qu'il soit politique, économique, social, culturel ou écologique, ne sera relevé sans la participation effective des femmes à la prise de décision, que ce soit dans le monde économique ou dans celui des institutions publiques. Un égal accès des femmes et des hommes à la gouvernance accroît la performance des organisations et améliore la qualité de la décision publique.

- **Malgré les avancées réelles sur l'égalité professionnelle, le point qui progresse le plus lentement et sur lequel il y a encore de très fortes résistances est l'accès des femmes à la gouvernance.** C'est quelque chose que l'on observe aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé, qui n'est pas propre à l'un ou à l'autre, parce qu'il est systémique et relève du partage du pouvoir. Comme l'a répété, à de nombreuses reprises, Antonio Guterres, le secrétaire général de l'ONU *«L'égalité des genres est une question de pouvoir. C'est la question du pouvoir jalousement gardé par les hommes depuis des millénaires. Nous devons de toute urgence*

transformer et redistribuer le pouvoir si nous voulons préserver notre avenir et notre planète ».

- **L'action menée uniquement au sein du secteur public ou au sein du secteur privé est arrivée à la limite de son efficacité.**
- **Le fait de traiter ce point en même temps que les autres aspects de l'égalité professionnelle le marginalise opportunément pour ceux qui ne souhaitent pas avancer.**

Pour construire un effet de levier, démultiplicateur de leur action, les réseaux des secteurs public et privé ont donc décidé :

- **De décloisonner leur action** en traitant le sujet au niveau qui est le sien : systémique, commun à l'ensemble des secteurs professionnels ;
- **D'œuvrer ensemble spécifiquement sur la gouvernance partagée entre femmes et hommes,** les réseaux eux-mêmes ayant une activité déployée sur l'ensemble du champ de l'égalité professionnelle.

Dans cette perspective d'intérêt général, 2GAP est la construction, par les réseaux eux-mêmes, de ce mode d'action pour travailler collectivement sur la gouvernance partagée.

Un collectif spécifique porteur d'innovations

2GAP réunit des réseaux professionnels, cela signifie que nous œuvrons à l'intérieur de nos organisations. Nous ne faisons pas un plaidoyer externe, mais nous pouvons œuvrer concrètement au sein de nos entreprises ou nos administrations, pour faire bouger notre environnement professionnel de l'intérieur.

Nous rassemblons des secteurs professionnels traditionnellement séparés : public et privé. Cela a un vrai sens car nous ne sommes pas sur un enjeu professionnel mais sur un enjeu de société : le partage du pouvoir se pose dans les mêmes termes partout.

Nous sommes constituées depuis en association à vocation mondiale. Nous avons lancé la branche française de ce collectif en 2020. Nous avons lancé, en 2021, le 2GAP Afrique, dans le cadre du Forum régional africain pour le développement durable de la Commission économique pour l'Afrique de l'ONU et 2GAP Monde lors du Forum Génération Egalité qui a lieu à Paris.

Afin de nous appliquer à nous-mêmes la gouvernance inclusive que nous prônons, nous avons développé un outil technologique innovant, utilisant la blockchain, nous permettant de garantir l'horizontalité, la transparence et l'inclusivité de notre gouvernance auprès de tous nos réseaux dans le monde.

Introduction générale

L'année dernière, 2GAP fêtait ses 5 ans d'existence, dans un climat d'inquiétude, fort loin de la dynamique lancée notamment par le Forum Génération Egalité, à Paris, en 2021, ambitieux plan d'accélération mondial pour faire progresser l'égalité femmes-hommes.

En 2026, les inquiétudes formulées l'année précédente se confirment. L'offensive internationale contre les droits des femmes s'amplifie, à tous les niveaux. **Nous assistons, partout dans le monde, à une régression inédite de l'égalité femmes-hommes, dans les droits comme dans les faits.**

Du côté du droit, les femmes afghanes sont encore plus soumises, si tant est que cela fût possible de l'imaginer, à des restrictions inhumaines, avec plus de 100 décrets pris en 5 ans pour les faire disparaître de la vie sociale, politique et économique, leur interdisant de parler et de chanter en public, les cloîtrant pour qu'elles ne puissent être vues d'une fenêtre, leur interdisant l'éducation après 12 ans. Parmi d'autres initiatives, avec le nouvel *Executive Order* du président Trump, adopté en mars de cette année, qui interdit à toute agence fédérale américaine de travailler avec une entreprise ou une entité ayant mis en place des politiques de diversité, égalité et inclusion, les Etats-Unis pèsent de tout leur poids politique et économique pour faire reculer les acquis. L'interdiction d'utiliser certains mots (femmes, genre, égalité…) a un impact direct sur les négociations internationales. Celles-ci sont devenues de plus en plus complexes, les coalitions de plus en plus fragiles, menacées par le contournement du droit international par un pseudo « droit » parallèle, entraînant un glissement régressif du droit international concernant les femmes.

En Europe, on observe une tendance qui va dans le même sens que celle observée aux Etats-Unis : une polarisation croissante des débats autour des politiques d'égalité et de diversité, mais surtout un accroissement massif de la puissance des mouvements anti-droits ces dernières années qui ont bénéficié, entre 2019 et 2024, de 1,18 milliards de financement, soit 2 fois plus que lors de la décennie précédente, et dont 80 % sont d'origine européenne.

Tout cela démultiplie des situations de fait qui nourrissent la tendance générale, laissant craindre la préparation d'un nouvel état du droit encore plus défavorable à l'égalité femmes-hommes.

Qu'en est-il en France ? En quoi cette offensive internationale impacte notre pays, en particulier les politiques d'égalité, dans nos environnements de travail ?

2GAP a voulu, cette année, évaluer, à un instant T, mais aussi en tendance, comment cette offensive se concrétise dans nos entreprises et nos administrations.

Grâce à notre spécificité - la remontée de terrain de l'ensemble de nos réseaux dans tous les champs professionnels et la vaste expertise qu'ils nous permettent de mobiliser – **nous avons pu prendre le pouls de nos environnements de travail, aller au plus près des signaux faibles à forts, et en tirer des enseignements précis** pour agir à très court terme, comme à moyen et plus long termes. Parce que nous nous situons à l'intérieur de nos organisations, notre capacité à capter et à analyser nous permet l'anticipation pour proposer et agir.

Notre Livre blanc 2026 restitue ainsi les résultats des 2 enquêtes menées auprès de nos réseaux membres, ainsi que l'analyse annuelle de l'évolution de la gouvernance partagée au sein des secteurs public et privé, via la méthodologie désormais bien connue de notre Observatoire, reposant notamment sur des organigrammes genrés et les baromètres de la gouvernance partagée. En 2025, nous avions lancé cette innovation pour le secteur public. En 2026, nous l'étendons au secteur privé, afin d'avoir une lecture plus fine de la réalité du partage de la gouvernance entre femmes et hommes dans les secteurs public et privé et d'en mesurer son évolution.

A ce stade, la France fait face, demeure ferme et active, en particulier au niveau diplomatique. Mais pour combien de temps ? Si le cadre juridique français permet de résister, la puissance de ce qui est à l'œuvre et sa rapidité de diffusion appellent à prendre conscience du niveau d'alerte que requiert la situation. En s'inspirant du dispositif Vigipirate, nous avons atteint le stade de la ***« vigilance renforcée »***. Nous n'en sommes pas encore au dernier niveau de la « vigi-égalité », mais, les risques sont suffisamment élevés pour envisager dès maintenant d'élaborer des axes d'actions concrètes et solides pour préserver les acquis et continuer à avancer.

C'est la raison pour laquelle nous avons lancé, cette année, 2GAP Focus Europe, car ce que vise cette offensive, c'est l'ensemble du système démocratique, tel que l'incarne notamment l'Europe, à travers la cible que représentent les droits des femmes. Par la restauration, de droit comme de fait, de la domination d'un groupe social, par ailleurs minoritaire (les hommes), sur un autre, en l'occurrence majoritaire (les femmes), c'est le choix d'une société verticale, inégalitaire et donc, suprémaciste qui est effectué.

Ne nous y trompons pas : le suprémacisme de genre, partagé par tous les adversaires de la démocratie, est l'arme létale la plus efficace pour atteindre le fondement même de la démocratie qui est l'égalité entre les personnes.

A quelques mois d'élections majeures en France, 2GAP pose ainsi son diagnostic, à partir des observations de terrain de ses réseaux membres et formule des propositions,

avec la conviction, largement étayée, que **l'effectivité du partage de la décision, et donc de la gouvernance, entre les femmes et les hommes, est la condition incontournable de la durabilité du développement et de la pacification des sociétés et des relations internationales.**

01

PARTIE 1

LES POLITIQUES DE DIVERSITE ET D'EGALITE : ENTRE CONFIANCE ET INQUIETUDES

Chapitre 1

Le point de vue des expertes Les contextes : atouts et menaces

1.1.1. Introduction du chapitre

1.1.2. Un éclairage international et européen : L'ESG, panorama sur l'impact de l'évolution de la gouvernance partagée.
Par Mme Nicola Ehlermann.

1.1.3. Diplomatie féministe et montée du *Backlash* : Un environnement mondial marqué par le recul des droits des femmes et des attaques contre l'égalité de genre.
Par Delphine O.

1.1.4. Un droit du travail et de la fonction publique protecteur : Le droit français et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : un droit protecteur ?
Par Brigitte Grésy.

1.1.5. Conclusion du chapitre

1.1.1. Introduction du chapitre

L'égalité entre les femmes et les hommes se joue à plusieurs niveaux : dans les entreprises, dans le droit, dans les relations internationales. Pour ce chapitre, 2GAP a invité trois expertes proches de son réseau à partager leur analyse. Leurs contributions abordent des terrains différents mais toutes se rejoignent autour d'une même question : **qui décide, et comment les femmes accèdent-elles aux lieux de décision ?**

Nicola Ehlermann ouvre le chapitre avec une analyse de la gouvernance des entreprises à travers le prisme de l'ESG. Conseillère senior en politiques publiques internationales, elle a dirigé le Women's Business Forum MENA-OCDE et enseigne à Sciences Po. Dans *La place des femmes dans la gouvernance des entreprises en France et en Europe : progrès, limites et nouveaux défis à l'heure de l'ESG*, elle fait le point sur la présence des femmes dans les conseils d'administration et les instances dirigeantes, et interroge le rôle des critères ESG dans cette évolution.

Delphine O élargit ensuite la perspective à l'échelle internationale. Ancienne Ambassadrice thématique et secrétaire générale de la Conférence mondiale de l'ONU sur les femmes, elle a également été députée et a dirigé l'organisation du Forum Génération Égalité à Paris en 2021. Dans *Un environnement mondial marqué par le recul des droits des femmes et des attaques contre l'égalité de genre*, elle livre une analyse des évolutions internes aux instances internationales, où les droits des femmes acquis sont de plus en plus contestés, tout en revenant sur la diplomatie féministe.

Brigitte Grésy propose enfin une analyse des forces et des faiblesses du cadre juridique français. Haute fonctionnaire, ancienne secrétaire générale du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle puis présidente du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, elle travaille depuis près de trente ans sur l'égalité professionnelle et le sexisme au travail. Dans *Le droit français de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : un droit protecteur ?*, elle interroge les forces, les faiblesses et les limites des principaux dispositifs juridiques qui encadrent l'égalité dans les secteurs privé et public.

Ces trois articles permettent ainsi de croiser les pratiques des entreprises, les évolutions du contexte international et les outils du droit français. Ils rappellent, chacun à leur niveau, que les avancées en matière d'égalité demeurent des processus fragiles qui nécessitent d'être consolidés, surveillés et suivis dans la durée.

2GAP remercie chaleureusement Nicola Ehlermann, Delphine O et Brigitte Grésy pour leurs riches contributions à ce Livre Blanc.

1.1.2. La place des femmes dans la gouvernance des entreprises en France et en Europe : progrès, limites et nouveaux défis à l'heure de l'ESG[1]

Par Mme Nicola Ehlermann

> *Une question qui s'impose est si, et dans quelle mesure les organisations qui réussiront demain seront celles qui utiliseront leurs diversités en intelligence collective*
>
> Nicola Ehlermann

L'objectif de ce chapitre est de déterminer l'évolution de la place des femmes en 2025-2026 dans la gouvernance des entreprises en Europe et en France. Un accent particulier est mis sur le rôle et le développement de l'ESG (Environnement, Social et Gouvernance) devenu une référence incontournable pour les entreprises européennes et françaises car les investisseurs, les régulateurs et les parties prenantes accordent désormais une attention croissante à la qualité de la gouvernance et à la diversité au sein des instances dirigeantes.

Cette analyse s'inscrit dans un moment historique où le monde est caractérisé par des bouleversements géo-économiques, géopolitiques et technologiques majeurs. Ces différents facteurs engendrent une diversité d'incertitudes qui impactent, à des degrés très variables, l'existence, le développement ainsi que le pilotage des organisations et des entreprises dans lequel la lecture du futur du travail est difficile. Il est cependant certain que cela appelle des modèles de leadership qui incarnent et proposent des styles nouveaux. Ainsi, une question qui s'impose est de savoir si, et dans quelle mesure, les organisations qui réussiront demain seront celles qui utiliseront leurs diversités en intelligence collective.

1.1.2.1. Gouvernance partagée femmes et hommes en Europe et en France

La gouvernance désigne l'ensemble des processus par lesquels une organisation (État, entreprise…) est dirigée et rendue responsable de ses actes. La "bonne gouvernance" implique transparence, efficacité et inclusion — et cette dernière dimension exige aujourd'hui l'égalité entre les sexes, comme le préconisent plusieurs textes juridiques qui jalonnent l'histoire d'après-guerre au niveau mondial et européen. Il est essentiel de mesurer le « partage de la gouvernance entre les femmes et les hommes » car seul ce qui est mesuré peut être appréhendé. La collecte régulière de données objectives, la production d'indicateurs quantitatifs (pourcentages, ratios de représentation) et qualitatifs de réalisation, de résultats et d'impact (satisfaction, qualité de participation etc.) permettent d'appréhender l'évolution effective du partage de la gouvernance entre les femmes et les hommes

Bien qu'il n'existe pas de source statistique unique ou comparable au niveau international, régional ou national, il est généralement observé que la présence des femmes dans l'emploi en Europe et en France n'est pas trop loin de la parité, voire soutenu dans le secteur public. Par contre, leur représentation diminue à mesure que l'on monte dans la hiérarchie décisionnelle

Observations sur l'Emploi privé et public en Europe

De manière générale, la participation des femmes au marché du travail a augmenté régulièrement tout au long des années 2010. Les écarts d'emploi entre les sexes se sont lentement réduits à mesure que les femmes ont intégré le marché du travail en plus grand nombre. En 2024, le taux d'emploi moyen des femmes (20-64 ans) sur l'ensemble du marché du travail de l'Union Européenne (UE) et en France avait atteint environ 69% à 71 %, contre 80,8 % pour les hommes[2] *(voir aussi l'Annexe 1 sur l'emploi des femmes).*

Dans les pays européens et de l'OCDE, le secteur privé demeure largement majoritaire et représente environ 80 à 82 % de l'emploi total, où les femmes sont surreprésentées dans les micro-entreprises et les petites entreprises privées. Notons que l'OCDE estime que les femmes constituent environ 73 % des entrepreneurs « manquants » dans l'UE et l'OCDE[3]. Elles subissent plusieurs obstacles : un accès plus difficile au financement, une sous-représentation dans les secteurs à forte croissance, un accès limité aux réseaux et aux marchés internationaux, ainsi que des contraintes liées aux responsabilités familiales.

Les données récentes de l'EIGE (European Institute for Gender Equality - *Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes*)[4] montrent que dans un contexte de progression de la participation des femmes au marché du travail, la

féminisation des instances dirigeantes progresse. Mais dans les moyennes et grandes entreprises, les femmes restent sous-représentées dans les postes de direction et de direction générale. On note un « effet de fuite » (ou « leaking pipeline », terme consacré en anglais) entre l'emploi et la prise de décision. L'emploi à temps partiel[5], la parentalité et la faible part des femmes actives dans les secteurs de l'industrie et de la production continuent d'avoir un effet sur leurs fonctions ainsi que leur rémunération[6]. Les femmes gagnent en moyenne 77 % des revenus annuels des hommes dans l'UE et ces écarts sont plus importants dans le secteur privé que public[7] [8]. Enfin, on ne peut ignorer les stéréotypes et biais de genre, qui continuent à influencer l'accès des femmes aux opportunités entrepreneuriales et aux postes de direction.

L'emploi public représente en moyenne environ 18,4 % de l'emploi total entre 2023 et 2025, avec de fortes disparités nationales. Ainsi, les pays nordiques disposent d'un secteur public particulièrement développé, pouvant atteindre 25 à 30 % de l'emploi total, alors que d'autres pays comme le Japon ou la Corée affichent une part d'emploi public inférieure à 10 %. Les femmes sont majoritaires dans la fonction publique : elles représentent en moyenne environ 58,9 % des effectifs du secteur public dans les pays de l'OCDE[9]. Cela s'explique notamment par la forte féminisation de métiers publics tel l'éducation, la santé et les services sociaux. Dans les postes de direction de la fonction publique, la présence des femmes diminue.

Observations sur l'Emploi privé et public en France

En France, la structure de l'emploi est proche de la moyenne européenne, avec environ 21 millions de salariés soit près de 80 % des emplois dans le secteur privé. Les entreprises privées sont très majoritairement de très petites entreprises (TPE)[10] et des petites et moyennes entreprise (PME). Les grandes entreprises (250 salariés et plus) sont peu nombreuses mais concentrent une part importante de l'emploi salarié[11]. Dans l'emploi privé, les femmes représentent environ 41–42 % des salariés en équivalent temps plein (données Insee), avec une présence plus forte dans les services et une sous-représentation dans certains secteurs comme l'industrie, la construction ou les métiers techniques.

Le poids du secteur public y demeure légèrement plus élevé que dans la moyenne européenne. Fin 2024, la fonction publique compte environ 5,85 millions d'agents publics, soit près de 20 % de l'emploi total. Cette fonction publique se répartit entre la fonction publique d'État (44 %), la fonction publique territoriale (34 %) et la fonction publique hospitalière (21 %). La fonction publique française se caractérise par une féminisation plus importante que le secteur privé. Les femmes représentent environ 60 % des effectifs publics, une proportion relativement stable selon les données de la DGAFP. Le secteur public offre généralement davantage de stabilité de carrière, des écarts salariaux plus faibles que dans le secteur privé et un recours plus fréquent au

temps partiel chez les femmes (25 % contre 9 % pour les hommes). Le secteur public a constitué un moteur important des créations d'emplois entre 2023 et 2024, tandis qu'en 2025 l'emploi privé apparaît globalement stable, voire en léger recul.

La féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises progresse : état des lieux européens et français

EIGE observe une progression continue de la féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises[12]. En 2024, les femmes représentaient 34,7 % des membres des conseils d'administration des grandes entreprises européennes, contre 33,8 % en 2023. Douze États membres de l'Union européenne avaient atteint le seuil de 33 % de représentation féminine dans les conseils d'administration, illustrant les effets des politiques européennes et nationales de gouvernance paritaire[13] [14].

La progression de la féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises est confirmée par les excellentes analyses d'« Ethics & Boards », qui présente des comparaisons européennes et françaises[15].

Observation sur les entreprises européennes cotées : un plafond de verre persistant dans les fonctions exécutives

Dans les entreprises du STOXX Europe 600, tous les pays, à l'exception de la Pologne, dépassent désormais le seuil d'un tiers de femmes administratrices. Les femmes représentent 41,4 % des administrateurs des entreprises du STOXX Europe 600.

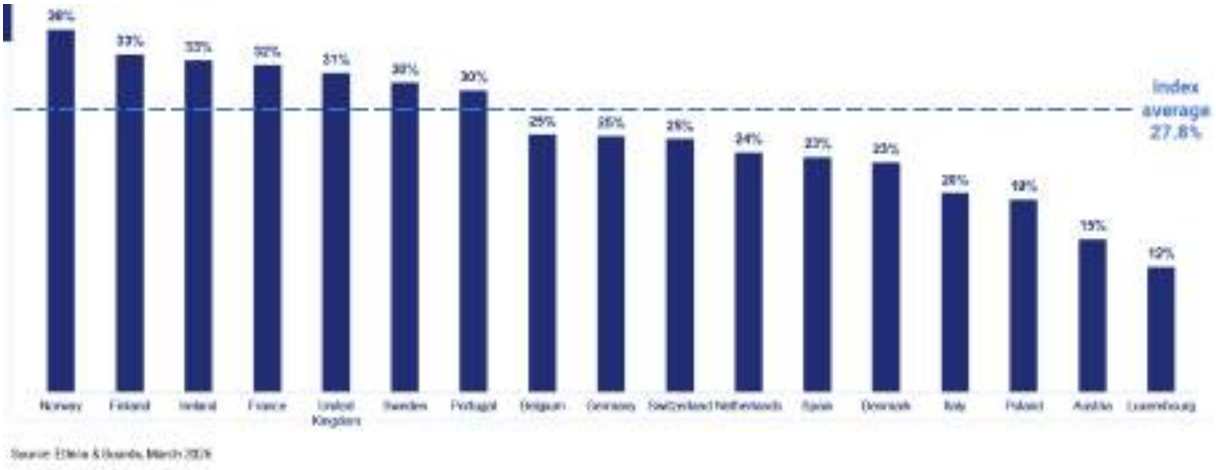


Figure 1 *- Pourcentage des femmes au sein des instances de direction exécutive par pays (STOXX Europe 600)*

Toutefois, l'avancée européenne ne se traduit pas encore par un accès équivalent aux fonctions les plus élevées de gouvernance : les femmes n'occupent que 11,8 % des fonctions de présidente de conseil d'administration[16]. Selon cette même source, le leadership féminin est davantage visible dans certains domaines stratégiques, notamment au sein des comités ESG, où les femmes assurent 51 % des présidences. En

revanche, leur présence reste plus limitée à la tête des comités de nomination, dont seulement 30 % sont présidés par des femmes.

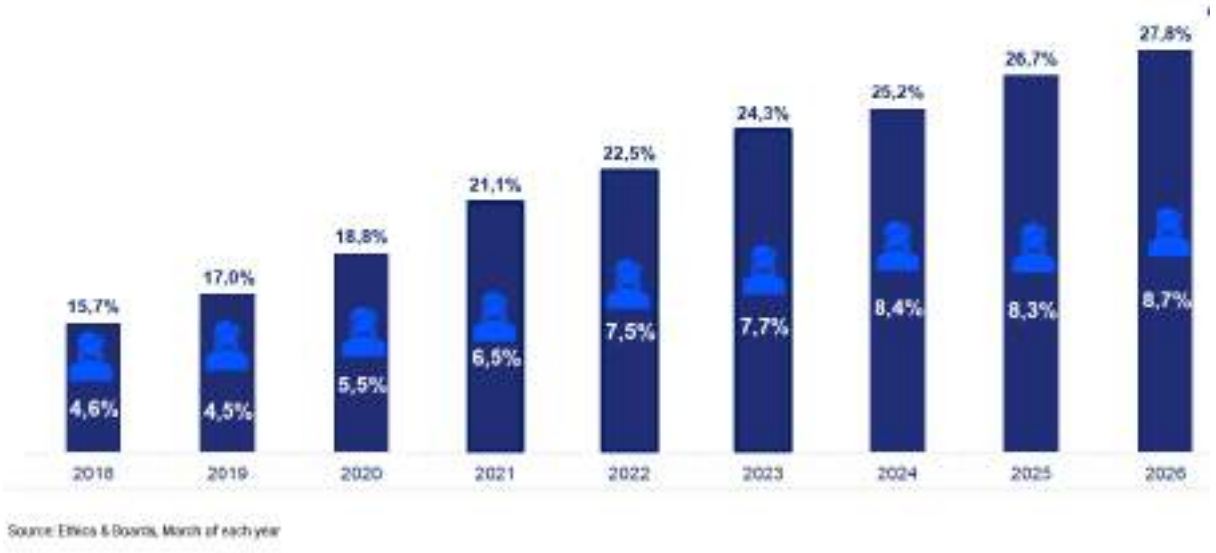


***Figure 2** - Pourcentage de femmes au sein du comité de direction - et moins de 10% des entreprises dirigées par une femme (STOXX Europe 600)*

Compte tenu de ces évolutions, l'Europe s'approche les États-Unis en matière de diversité des genres au sein des équipes de direction[17]. Avec une légère augmentation du pourcentage de sociétés dirigées par des femmes, passant de 8,3 % en 2025 à 8,7 % en 2026, l'Europe devance les Etats-Unis. Malgré cette légère progression positive, on ne peut que déplorer que moins de 10 % des entreprises du STOXX Europe 600 sont dirigées par une femme.

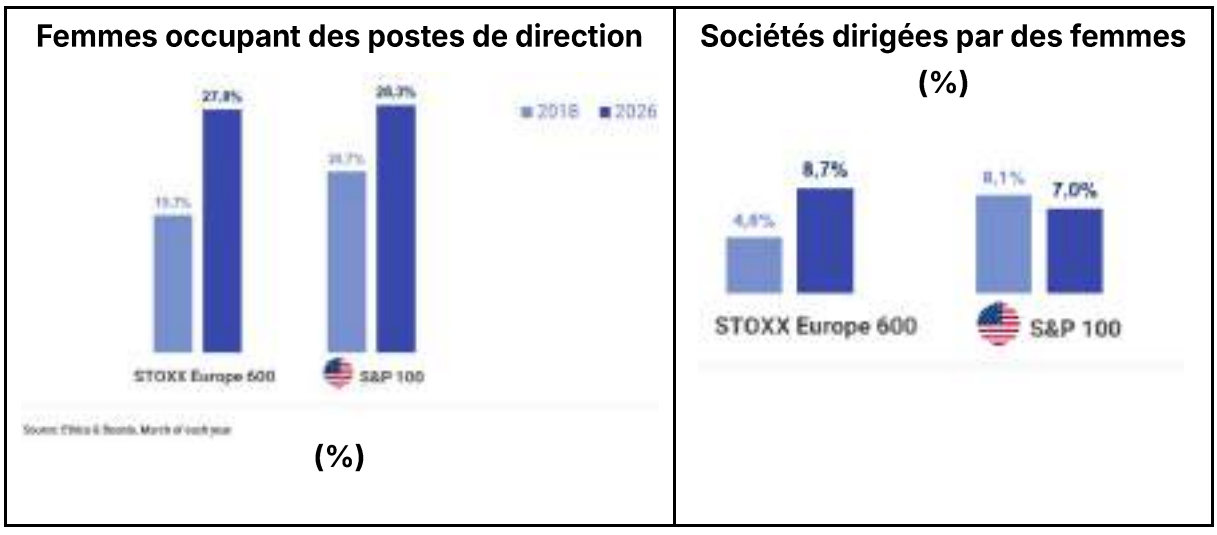


***Figure 3** – Rapprochement entre Europe et Etats-Unis en matière de leadership exécutif féminin. Comparaison des entreprises du STOXX Europe 600 et du S&P 100*

Mixité et gouvernance des entreprises du SBF 120

Avec un taux de féminisation avoisinant 46 % depuis cinq ans, la féminisation des conseils d'administration des entreprises du SBF 120 est la plus élevée au monde en 2026. Ceci fait dire à certains que la parité semble être devenue un acquis structurant de la gouvernance française[18].



Mais la féminisation des conseils ne s'accompagne pas d'un partage des fonctions les plus influentes de la gouvernance. En 2026, le SBF 120 compte 16 présidentes de conseil d'administration**,** contre 13 en 2025. À l'échelle du SBF 120, la proportion atteint 13,3 %**,** un niveau qui demeure inférieur à celui du FTSE 100, où les femmes assurent 18 % des présidences de conseil. Dans le CAC 40, seuls deux conseils d'administration sont présidés par une femme depuis 2022.



La mixité progresse également au sein des comités exécutifs (Comex) et des comités de direction (Codir). En février 2026, les entreprises du SBF 120 et du CAC 40 ont atteint en moyenne le premier objectif fixé par la loi Rixain.

> *La féminisation des conseils ne s'accompagne pas d'un partage des fonctions les plus influentes de la gouvernance.*
>
> Nicola Ehlermann

La part des femmes dans les instances dirigeantes a augmenté de deux points en un an, atteignant 30 % dans le SBF 120 et 31 % dans le CAC 40. Lorsque les dix sociétés non françaises, qui ne sont pas soumises aux obligations de la loi Rixain sont exclues de l'analyse du SBF 120, le taux de féminisation atteint 31 % dans le SBF 120 et 34 % dans le CAC 40.

L'analyse de la composition des conseils met en évidence des différences notables entre les profils féminins et masculins, particulièrement au sein du CAC 40. Ainsi, 80 % des administratrices sont indépendantes, contre 58 % des administrateurs. Cette situation résulte de deux facteurs principaux : d'une part, la faible proportion de femmes présidente-directrice générale (PDG), qui sont membres de droit du Conseil d'administration sans être indépendantes ; d'autre part, l'absence de femmes fondatrices au sein des entreprises cotées du CAC 40 et du SBF 120. Aussi, 44 % des femmes administratrices possèdent au moins une nationalité différente de celle de l'entreprise, contre 27 % des hommes.

Ethics & Boards relève que les principaux comités spécialisés — audit, nomination, rémunération et ESG — affichent tous un taux de féminisation supérieur à celui observé dans les conseils d'administration eux-mêmes, illustrant une présence croissante des femmes dans les organes de préparation et de suivi des décisions stratégiques.

Ethics & Boards note par ailleurs la faible présence des femmes aux postes de direction générale, indiquant que les femmes restent encore très minoritaires parmi les dirigeantes des grandes entreprises françaises. Elles occupent seulement 10 % des postes de directrice générale au sein des entreprises du SBF 120 et du CAC 40, un chiffre qui n'a pas progressé depuis 2025. Parmi les 12 femmes actuellement directrices générales du SBF 120, 5 exercent également la fonction de PDG[19].

Pour l'avenir, il faut s'interroger sur les parcours des femmes pour accéder à la direction générale : l'accès aux postes de direction générale passe souvent par la gestion d'activités opérationnelles ou de centres de profit, avec une responsabilité directe sur les résultats financiers. Or, au sein des comités exécutifs et comités de direction, seulement 30 % des femmes occupent ce type de fonctions, contre près de 60 % des

hommes. Cette différence est susceptible de limiter l'accès des femmes aux parcours les plus souvent considérés comme des tremplins vers la fonction de directrice générale, et contribue à maintenir un écart important dans l'accès aux plus hauts postes de direction. Enfin, Ethics & Boards relève que les conseils d'administration accordent une attention croissante aux enjeux émergents tels que l'innovation, la technologie, les risques cyber et les enjeux géopolitiques. Ces sujets, rarement traités dans des comités dédiés (seuls 10 % des conseils devraient en disposer en 2026), sont souvent intégrés aux travaux d'autres comités ou discutés au niveau du conseil lui-même.

Le récent rapport du Forum Economique Mondial[20], qui s'appuie sur des données de LinkedIn et d'Egon Zehnder, note que : 1) la représentation des femmes au sein des équipes de direction a globalement progressé mais que leur présence aux postes de présidente de conseil d'administration et de PDG est faible ; 2) les femmes restent sous-représentées dans des fonctions telles que celles de directrice financière (CFO) et de directrice des opérations (COO), qui constituent les tremplins les plus fréquents vers le poste de PDG; 3) les femmes occupant des postes de direction sont mieux représentées en Amérique latine et dans les Caraïbes ainsi qu'en Amérique du Nord en 2025, et l'Europe occupe la troisième place. Le rapport pointe les différences systématiques entre les sexes en matière de parcours professionnels et de réseaux, de systèmes d'évaluation ainsi que de conditions-cadres générales.

Les cadres réglementaires européens et français jouent un rôle important dans ces évolutions. Le droit européen contribue à orienter les politiques nationales en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, de gouvernance inclusive et de transparence extra-financière, notamment à travers les exigences de reporting ESG. La France a joué un rôle moteur avec des initiatives nationales telles que la loi Copé-Zimmermann sur la représentation équilibrée dans les conseils d'administration et la loi Rixain sur l'égalité économique et professionnelle. Ces évolutions illustrent une dynamique d'influences réciproques entre les niveaux européen et national. (Voir chapitre de Brigitte Grésy).

La gouvernance partagée entre femmes et hommes dans le secteur public

Le partage de la gouvernance évolue également dans le secteur public où les femmes représentent une part plus importante de l'ensemble des fonctionnaires.

Si la représentation des femmes est la plus forte dans les postes non-cadres, en moyenne, elles occupent 41,1 % des postes de direction au sein de l'OCDE[21]. EIGE souligne par ailleurs qu'en Europe, même si les femmes restent encore sous-représentées dans les postes de décision publique, l'égalité femmes-hommes à le plus progressé depuis 2010 dans la gouvernance publique (représentation dans les parlements, gouvernements et autres instances de décision)[22].

Plusieurs mécanismes juridiques et politiques comparables s'appliquent au secteur public afin de promouvoir l'égalité femmes-hommes et le partage de la gouvernance en Europe. Ces dispositifs reposent principalement sur les principes d'égalité, de non-discrimination, de transparence et de représentation équilibrée dans les fonctions décisionnelles publiques. En France, la loi Sauvadet a imposé dès 2013 un quota de personnes de chaque sexe parmi les primo-nominations aux emplois supérieurs et de direction des trois fonctions publiques ; quota fixé à 40 % depuis 2017. L'évaluation de ce dispositif est longtemps demeurée insuffisante. La loi n° 2023-623 de juillet, qui a renforcé le dispositif, a instauré des obligations annuelles de publication des indicateurs, un index de l'égalité professionnelle dans la fonction publique et un suivi renforcé des objectifs de féminisation des emplois supérieurs (*voir l'article de Brigitte Grésy*).

1.1.2.2. Genre, gouvernance et ESG

Compte tenu de l'enjeu des entreprises du secteur privé pour l'emploi, il est essentiel de porter notre attention sur le développement et l'impact des critères ESG (Environnement, Social et Gouvernance) qui sont devenus au fil du temps des références clés pour les entreprises.

Transformation structurelle de critères RSE volontaires en engagements ESG contraignants pour les entreprises

L'ESG, initialement appelé RSE (responsabilité sociale ou sociétale des entreprises) s'appuie sur plusieurs cadres développés à partir des années 1970 par les Nations Unies, l'Organisation de coopération et de développement économiques, l'Organisation Mondiale du Travail, la Commission Européenne et le Groupe consultatif européen sur l'information financière notamment travail.

La RSE fut conçue comme un ensemble d'engagements volontaires des entreprises[23] dans trois domaines, soit : 1) l'environnement : émissions de carbone, consommation d'énergie, consommation d'eau, gestion des déchets et impact sur la biodiversité; 2) le Social : pratiques de travail, santé et sécurité des travailleurs, droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement et engagement communautaire; 3) la gouvernance : éthique d'entreprise, politiques de lutte contre la corruption, contrôle du conseil d'administration et responsabilité des dirigeants.

Le terme « ESG » est apparu pour la première fois en 2004 dans un rapport des Nations Unies[24]. Il s'est popularisé notamment par Larry Fink, président du géant américain de l'investissement BlackRock, qui a défendu l'investissement axé sur les critères ESG comme un élément essentiel à la création de valeur à long terme pour les entreprises.

Les engagements volontaires s'étant révélés insuffisants pour garantir la transparence et les progrès, des règlementations ont progressivement été introduites afin d'orienter les investisseurs, les régulateurs et les consommateurs. Les mesures coercitives prises par les autorités de régulation, les poursuites judiciaires et la pression exercée par les investisseurs ont toutes des répercussions concrètes et avérées sur les entreprises. Aussi, la conformité ESG a des conséquences sur l'accès aux marchés, le financement et la réputation publique – en particulier pour les entreprises opérant dans plusieurs juridictions.

L'ESG inclut l'égalité entre les sexes

Les volets « social (S) » et « gouvernance (G) » jouent un rôle dans la promotion de l'égalité entre les sexes dans tous les secteurs, y compris la finance et l'investissement. Aussi, de nombreux cadres ESG mettent explicitement l'accent sur la diversité des genres et l'inclusion. La diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) constituent le « S » central de l'ESG. Aussi, les investisseurs évaluent-ils de plus en plus les entreprises en fonction de la représentation des genres au sein de leur direction, de la composition de leur conseil d'administration, de l'équité salariale et de leurs politiques en matière de lieu de travail.

En effet, les normes de reporting ESG exigent souvent la publication de données relatives au genre, ce qui renforce la transparence et oblige les entreprises à rendre compte de leurs progrès en matière d'égalité. Cette visibilité incite les organisations à se fixer des objectifs mesurables pour réduire les écarts entre les sexes et améliorer la représentation des femmes à tous les niveaux, en particulier aux postes de direction et de décision. Les entreprises affichant de solides performances ESG, y compris grâce à des politiques d'égalité entre les sexes, bénéficient souvent d'un meilleur accès au capital.

Notons toutefois que la pression reste ciblée avec une forte concentration sur la composition des conseils. Elle est beaucoup plus faible, comme noté plus haut, sur : 1) les trajectoires de carrière, et 2) la répartition du pouvoir exécutif. Ainsi, les progrès observés sont concentrés sur les niveaux les plus exposés à l'ESG.

Malgré tout, en intégrant l'égalité des sexes dans les stratégies ESG, les investisseurs et les entreprises contribuent à une transformation sociale plus large, favorisant ainsi, à terme, des économies plus inclusives permettant de réduire les obstacles systémiques auxquels les femmes sont confrontées comme la discrimination sur le lieu de travail, les inégalités salariales, ou le manque d'opportunités de promotion à des postes de direction.

Développements ESG régionaux contrastés : Etats-Unis, Europe, Chine

L'importance croissante des critères ESG dans l'évaluation des entreprises n'est pas homogène mais différenciée selon les régions.

Le développement ESG n'est pas homogène et généralisé. Alors que les USA s'en distancient, l'Europe le renforce et la Chine et d'autres acteurs économiques semblent y adhérer davantage. Ceci n'est pas sans impact et tensions pour les entreprises et les développements internationaux en général *(voir aussi le chapitre de Delphine O)*.

Les Etats-Unis : polémique et distances aux politiques de diversité, d'équité et d'inclusion

Aux États-Unis, où les critères ESG s'étaient progressivement imposés au cours des années 2010 avec une dynamique qui s'était accélérée jusqu'en 2021. A partir de 2022-2023, l'ESG est devenu un sujet de controverses politiques car une partie du camp conservateur, soutenue notamment par l'administration de Donald Trump, a dénoncé l'ESG comme une forme d'ingérence idéologique contraire aux intérêts économiques et à la liberté des entreprises[25]. Plusieurs États américains ont adopté des législations limitant l'investissement ESG ou interdisant aux administrations publiques de collaborer avec des institutions financières appliquant certaines politiques climatiques ou sociales, notamment en matière de réduction des investissements dans les secteurs fortement émetteurs de carbone[26].

Dans un contexte de montée du mouvement « anti-ESG », le terme a progressivement perdu en popularité. Larry Fink a déclaré en 2023 ne plus employer ce terme, estimant qu'il était devenu trop politisé. Des analyses récentes portant sur les publications de milliers d'entreprises indiquent que l'utilisation du terme a fortement diminué depuis son pic atteint en 2021[27]. Les entreprises privilégient désormais des expressions telles que « entreprise responsable », « durabilité » ou « création de valeur à long terme ».

Concernant la gouvernance partagée entre les femmes et les hommes, les États-Unis ont connu des avancées importantes au cours des dernières années, notamment sous l'effet des pressions des investisseurs institutionnels et des mouvements en faveur de l'égalité professionnelle. Plusieurs grandes entreprises américaines ont augmenté la présence des femmes au sein de leurs conseils d'administration et de leurs équipes dirigeantes, considérant la diversité de genre comme un facteur de meilleure gouvernance, d'innovation et de performance économique. Certains États, comme la Californie, avaient même adopté des mesures favorisant la représentation féminine dans les conseils d'administration (bien que plusieurs de ces initiatives aient ensuite été contestées juridiquement).

La question de la gouvernance paritaire s'inscrit désormais dans le débat plus large. Le pilier social de l'ESG, et plus particulièrement les politiques DEI, est devenu l'un des principaux points de tension aux États-Unis.

Sous la pression politique et médiatique croissante exercée par divers groupes conservateurs, plusieurs grandes entreprises comme Amazon, Boeing, Meta ou The Walt Disney Company ont réduit, réorganisé ou assoupli leurs programmes de diversité et d'inclusion.

Par ailleurs, l'administration Trump a renforcé cette orientation en remettant en cause plusieurs politiques fédérales. Divers documents officiels présentent les mesures prises par l'administration Trump en janvier 2025 visant à supprimer divers programmes liés à la DEI dans le recrutement fédéral, les marchés publics et les contrats gouvernementaux, tout en exerçant une pression accrue sur les entreprises américaines afin qu'elles réduisent ou réévaluent leurs politiques DEI[28]. Un décret présidentiel adopté fin mars 2026 prévoit qu'à partir de fin avril 2026, les entreprises travaillant avec l'administration fédérale devront inclure une clause assurant qu'elles ne se livrent à aucune activité DEI[29].

Des études et données récentes montrent des effets mesurables du contexte politique créé par les politiques anti-DEI de l'administration Trump sur les pratiques de gouvernance et de diversité des entreprises américaines.

Selon Reuters, la présidente de l'Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), nommée sous le président Trump, a annoncé un renforcement des enquêtes visant les programmes de diversité des entreprises privées, ce qui pousse plusieurs grandes entreprises comme Walmart, Amazon ou Target à revoir ou réduire certaines politiques DEI afin de limiter les risques réglementaires et judiciaires[30].

D'après une étude d'août 2025, les femmes représentent toujours 38 % des nouveaux administrateurs nommés en 2025, contre 42 % en 2024, poursuivant ainsi une baisse amorcée depuis le pic atteint en 2020[31]. Cette évolution illustre un ralentissement récent de la progression de la représentation féminine dans les conseils d'administration américains, dans un contexte marqué par les controverses croissantes autour des politiques ESG et DEI.

La transparence des entreprises américaines concernant la diversité de leurs conseils d'administration a fortement diminué en 2025. Une enquête récente montre surtout une baisse de la transparence volontaire des entreprises concernant les données démographiques de leurs conseils d'administration : la proportion d'entreprises du S&P 500 publiant ces informations est passée de 91 % à 60 % en un an[32].

Une autre étude souligne que les controverses autour des politiques DEI ont des conséquences négatives sur la valeur boursière des entreprises, conduisant ces

dernières à adopter des réponses limitées et plus prudentes, souvent concentrées sur des recrutements symboliques ou des changements de communication plutôt que sur des réformes structurelles[33].

Si les entreprises n'ont pas nécessairement abandonné les pratiques durables, puisque les investissements liés à la transition énergétique et à la responsabilité sociale continuent de progresser dans plusieurs secteurs économiques, elles cherchent clairement à éviter les conflits idéologiques.

Notons que plusieurs chercheurs établissent aujourd'hui un lien entre le trumpisme, certains segments du Parti républicain américain et les mouvances masculinistes issues de la « manosphère », caractérisées par des discours antiféministes, anti-DEI et hostiles aux politiques d'égalité. Le mouvement de Donald Trump mobilise fréquemment une rhétorique de « masculinité forte » ou viriliste diffusée notamment via des influenceurs et médias conservateurs destinés à un jeune public masculin.

L'Union Européenne (UE) : régulateur exigeant fixant un cadre juridique contraignant

Au sein de l'Union européenne, l'égalité femmes-hommes dans les positions de pouvoir a progressivement évolué, passant d'un objectif de politique publique à un enjeu central de la gouvernance et de la responsabilité des entreprises.

Aussi, les investisseurs, régulateurs et parties prenantes accordent une attention croissante à la qualité de la gouvernance et à la diversité au sein des instances dirigeantes, considérées comme des indicateurs de performance durable et de bonne gestion des risques.

La représentation des femmes dans les conseils d'administration et aux postes de direction relève dans ce contexte d'une double exigence éthique et sociale et constitue également un levier stratégique de compétitivité. Les récentes réglementations européennes, ainsi que des lois françaises comme la loi Copé-Zimmermann ou la loi Rixain, illustrent cette convergence entre objectifs d'égalité et exigences ESG, renforçant ainsi l'intégration des enjeux de parité dans les pratiques de gouvernance des entreprises.

L'année 2026 est décisive pour les entreprises opérant sur le territoire européen : plusieurs cadres réglementaires majeurs entrent dans une nouvelle phase ou en vigueur.

Deux directives sont au cœur du cadre de l'UE en matière de durabilité. La directive sur le reporting en matière de durabilité des entreprises (CSRD : *Corporate Sustainability Reporting Directive*), qui définit ce que les entreprises doivent divulguer concernant leurs performances en matière de durabilité, soit sur leurs performances environnementales, sociales et de gouvernance. La directive sur la diligence raisonnable

en matière de durabilité des entreprises (CSDDD : *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*) va plus loin, en exigeant des entreprises qu'elles enquêtent activement sur les risques sociaux et environnementaux au sein de leurs chaînes d'approvisionnement mondiales et qu'elles y remédient. Ces directives sont conçues de manière complémentaire. La CSDDD impose une obligation d'agir ; la CSRD impose une obligation de rendre compte de ces mesures. Les activités de diligence raisonnable prescrites par la CSDDD donnent lieu aux processus et aux résultats que les entreprises doivent communiquer en vertu de la CSRD.

Le champ d'application de l'UE de ces deux directives a été restreint par le paquet Omnibus[34] :

- **CSRD** : les entreprises de plus de 1 000 salariés et dont le chiffre d'affaires annuel net dépasse 450 millions d'euros sont tenues de rendre compte, ce qui exempte 85 à 90 % des entreprises précédemment concernées de toute obligation immédiate. Les PME cotées en bourse en sont totalement exemptées.
- **CSDDD** : s'applique aux entreprises de l'UE comptant plus de 5 000 employés et dont le chiffre d'affaires dépasse 1,5 milliard d'euros.

Dans le cadre des nouvelles réglementations européennes en matière de durabilité, l'égalité femmes-hommes et la gouvernance partagée entre les sexes occupent une place de plus en plus centrale. Parmi les dimensions sociales de la directive CSRD figurent notamment la diversité au sein des organes de direction, l'égalité salariale, les politiques de lutte contre les discriminations et la représentation des femmes dans les postes décisionnels. Ainsi, la gouvernance partagée entre les sexes devient un indicateur essentiel de la qualité de gouvernance et de la responsabilité sociale des entreprises.

Parallèlement, la directive CSDDD couvre les atteintes aux droits humains susceptibles d'affecter particulièrement les femmes, telles que les discriminations, les inégalités salariales, les violences au travail ou encore les conditions de travail précaires dans certains secteurs fortement féminisés. Dès lors, l'égalité de genre ne relève plus uniquement d'un enjeu interne de ressources humaines, mais devient une composante stratégique de la gouvernance durable et de la gestion des risques extra-financiers.

Ces deux directives traduisent ainsi une évolution du modèle européen de gouvernance d'entreprise, dans lequel la mixité des instances dirigeantes et la prise en compte des enjeux de genre sont désormais considérées comme des éléments fondamentaux de la performance durable, de la transparence et de la responsabilité des entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes.

Si les organisations patronales expriment certaines réserves concernant la complexité de la CSRD et la CSDDD, BusinessEurope et le Mouvement des entreprises de France

(MEDEF) soutiennent globalement les politiques de diversité, de parité et de gouvernance partagée femmes-hommes, qu'ils considèrent comme des leviers de performance, d'innovation et d'attractivité pour les entreprises. Le MEDEF a notamment soutenu plusieurs initiatives liées à l'égalité salariale et à la promotion des femmes dans les fonctions dirigeantes ainsi que la féminisation des métiers *STIM* (science, technologie, ingénierie et mathématiques)[35].

> *L'égalité de genre ne relève plus uniquement d'un enjeu interne de ressources humaines, mais devient une composante stratégique de la gouvernance durable et de la gestion des risques extra-financiers.*
>
> Nicola Ehlermann

Notons que dans un contexte de tensions croissantes sur le marché du travail, où les besoins de main-d'œuvre constituent un enjeu stratégique pour l'Europe et la France au-delà de 2025 en raison du vieillissement démographique, des transitions numérique et écologique, ainsi que les départs à la retraite, devraient accentuer les pénuries de compétences dans de nombreux secteurs (santé, industrie, technologies, ingénierie, services à la personne), une meilleure mobilisation des talents féminins devient un levier économique et un enjeu de gouvernance. L'augmentation de la participation des femmes aux secteurs en croissance, aux métiers scientifiques et techniques, ainsi qu'aux fonctions de direction représente un potentiel important pour répondre aux besoins de compétences. Comme le note le « Rapport Draghi » : « *Bon nombre des déficits de compétences constatés sont imputables à la sous-utilisation des talents existants, comme en témoignent les écarts marqués entre les hommes et les femmes dans certaines professions* »[36].

La pression sociétale, appuyée par les lois françaises Loi Copé-Zimmermann et Loi Rixain qui s'inscrivent dans la continuité des directives européennes de CSRD et de CSDDD, renforce les exigences de gouvernance partagée entre femmes et hommes pour élargir le vivier de dirigeants face aux transformations économiques.

Développements récents en Chine

La Chine adopte une approche plus pragmatique et étroitement liée aux objectifs économiques et industriels de l'État en matière d'ESG. Depuis l'intégration des objectifs de neutralité carbone dans la stratégie nationale chinoise à partir de 2020, l'ESG est progressivement devenu un instrument de compétitivité économique, de financement international et de modernisation industrielle. Les autorités chinoises encouragent principalement les entreprises à développer les dimensions environnementales et de gouvernance de l'ESG, notamment dans les secteurs liés à la transition énergétique, aux technologies vertes et à l'innovation.

Aussi, en 2025, la conformité ESG est passée du stade des ambitions politiques à celui de la mise en œuvre concrète, faisant ainsi évoluer la durabilité d'une simple divulgation volontaire vers une obligation réglementaire.

Les nouvelles normes de reporting, l'expansion des marchés du carbone et le renforcement des règles de surveillance ont des implications réelles en matière de gouvernance et de coûts pour les entreprises opérant en Chine[37].

Les entreprises adoptent une approche plutôt centrée sur la stabilité sociale, la gestion des ressources humaines et l'image internationale des groupes exportateurs. Les entreprises mettent surtout l'accent sur des priorités telles que l'égalité femmes-hommes, l'inclusion des populations rurales et l'accès à l'éducation et à l'emploi, souvent en lien avec les orientations nationales comme la « prospérité commune ». Les entreprises les plus exposées à l'international semblent s'aligner davantage sur les standards globaux, dans un contexte où le DEI évolue progressivement, avec une forte priorité donnée au bien-être collectif[38]. Plusieurs grandes entreprises chinoises mettent en avant des engagements liés à l'égalité femmes-hommes dans leurs rapports ESG. Le rapport ESG 2025 d'Alibaba Group indique ainsi que les femmes représentent 33 % du conseil d'administration et 28 % des postes de management. De même, Weichai Power indique avoir adopté une politique de diversité, d'égalité et d'inclusion fondée sur le principe « equal pay for equal work ».

La Chine se distingue également des États-Unis par l'absence d'un mouvement politique structuré « anti-ESG » ou « anti-DEI ». Les politiques de diversité ne sont pas devenues un sujet majeur de conflit idéologique interne comparable à celui observé sous l'administration Trump. Néanmoins, les recherches académiques montrent que la gouvernance de genre reste un sujet ambivalent dans les entreprises chinoises. Une étude publiée dans Finance Research Letters en 2025 conclut que la diversité de genre au sein des conseils d'administration améliore globalement les performances ESG des entreprises chinoises. À l'inverse, une autre étude publiée dans Pacific Accounting Review montre des résultats plus nuancés concernant l'effet de la diversité de genre sur la qualité du reporting ESG en Chine. Ces résultats illustrent le fait que l'intégration des enjeux de gouvernance partagée reste encore inégale selon les secteurs et les entreprises.

Diversités d'approches régionales : impact sur les entreprises

Les politiques anti-DEI mises en œuvre par l'administration de Donald Trump ont des répercussions sur les entreprises américaines opérant en Europe ainsi que les entreprises européennes et françaises travaillant avec le gouvernement américain.

Dans le secteur technologique, plusieurs grandes entreprises américaines implantées en Europe, telles que Amazon, Meta, Google ou Walmart, ont réduit ou réorganisé leurs programmes DEI[39]. Or, ceci a une influence indirecte sur les pratiques des filiales

européennes, notamment en matière de recrutement, de reporting social et de communication sur la diversité.

Certaines entreprises européennes ont été explicitement averties qu'elles devaient se conformer aux nouvelles règles anti-DEI américaines pour conserver certains contrats publics américains[40]. Des lettres adressées aux entreprises françaises indiquaient notamment que les fournisseurs du Département d'État américain devaient attester qu'ils « n'opèrent aucun programme promouvant la DEI » susceptible de contrevenir aux lois américaines anti-discrimination.

Les entreprises multinationales sont confrontées à des « obligations réglementaires contradictoires » entre les États-Unis, l'Union européenne et la Chine[41]. Cela crée des tensions stratégiques et de l'insécurité juridique pour les groupes européens, qui pour certains doivent concilier trois logiques différentes : aux États-Unis, une pression politique croissante contre les politiques DEI ; en Europe, un renforcement des obligations de reporting social et de gouvernance via la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) et la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) ; et en Chine, une approche davantage centrée sur la conformité industrielle, climatique et la stabilité économique.

Cette fragmentation réglementaire oblige les multinationales européennes à adapter leurs politiques ESG selon les marchés. Certaines entreprises françaises et européennes ont modifié leur communication ou ont réduit la visibilité publique de leurs engagements en matière de diversité DEI aux États-Unis tout en maintenant des engagements plus ambitieux en Europe afin de respecter les exigences européennes en matière de gouvernance durable. SAP illustre cette tension : sous la pression du contexte américain, l'entreprise a annoncé un recul de certaines politiques DEI aux États-Unis, tout en maintenant ses engagements de diversité dans le cadre réglementaire européen (*voir aussi la contribution de Marie-Christine Mahéas)*.

Enfin, cette divergence des modèles ESG a des conséquences directes sur les chaînes d'approvisionnement mondiales. Les multinationales européennes opérant en Chine doivent continuer à satisfaire les exigences européennes de diligence raisonnable et de transparence sociale tout en travaillant avec des fournisseurs chinois dont les standards ESG restent parfois différents ou moins transparents. Plusieurs analyses soulignent ainsi que les entreprises européennes renforcent aujourd'hui leurs audits fournisseurs, leurs mécanismes de traçabilité et leurs politiques de contrôle des risques sociaux et environnementaux dans leurs chaînes d'approvisionnement chinoises afin de répondre aux nouvelles obligations européennes en matière de durabilité.

1.1.2.3. Impacts politiques et masculinisme sur la gouvernance partagée en Europe

On ne peut ignorer que la mouvance de Donald Trump (ainsi que la Russie) exerce une influence en Europe, où certains courants d'extrême droite et mouvements masculinistes partagent une critique commune du féminisme, des politiques de diversité et de la gouvernance paritaire, perçues comme des remises en cause des rôles de genre traditionnels et du mérite individuel.

En Europe, on observe en effet une polarisation croissante des débats politiques autour des politiques de diversité, d'égalité et d'inclusion un peu partout en Europe. Les partis nationalistes et conservateurs dénoncent régulièrement ce qu'ils considèrent comme une « idéologie woke » imposée par les institutions européennes. Ces critiques visent notamment les politiques de quotas, les obligations de diversité dans les entreprises ou encore les stratégies européennes d'égalité femmes-hommes.

En France, Marine Le Pen a qualifié l'Union européenne d'« empire marchand, wokiste, ultralibéral », dénonçant notamment les réglementations européennes perçues comme imposant des normes écologiques et sociales excessives aux entreprises et aux États lors d'un rassemblement de l'extrême droite européenne en juin 2025[42]. Jordan Bardella reprend la ligne du Rassemblement national concernant les politiques de diversité et le DEI en dénonçant le « wokisme », les politiques identitaires et certaines formes de discrimination positive, s'inscrivant ainsi dans une critique plus large des politiques de diversité associées aux démarches ESG et DEI.

Certains partis d'extrême droite présentent des convergences idéologiques avec des discours masculinistes, un courant hétérogène regroupant différentes sensibilités partageant l'idée que les hommes seraient fragilisés ou défavorisés par les transformations sociales liées au féminisme et aux politiques d'égalité entre les femmes et les hommes. Sans se réclamer explicitement du masculinisme, certains responsables politiques reprennent des thèmes proches de ces mouvements, notamment la défense du mérite individuel contre les quotas ou la critique des politiques d'égalité jugées excessives. En France, Éric Zemmour s'est par exemple publiquement opposé aux politiques de parité et aux quotas, dénonçant régulièrement le féminisme contemporain et les politiques de diversité qu'il considère contraires aux valeurs traditionnelles et au mérite individuel.

Notons que des recherches en science politique montrent que les mouvements masculinistes en ligne, s'ils partagent avec l'extrême droite des thèmes communs tels que l'anti-féminisme, la défense d'une identité masculine « menacée », le rejet des politiques de diversité et la critique des élites progressistes, vont parfois bien au-delà.

Comme le démontrent diverses études, il existe des communautés masculinistes très radicales sur Internet[43].

1.1.2.4. Conclusions

Les débats récents autour de DEI inquiètent et donnent l'impression d'un recul en matière de partage femme-homme de la gouvernance. La réalité à la mi-2026 en Europe est plus encourageante : les données disponibles indiquent que la participation des femmes à la vie économique continue de progresser ainsi que leur représentation dans les conseils d'administration et les instances dirigeantes, tandis que les cadres réglementaires se renforcent dans de nombreuses juridictions européennes.

> *Les politiques ESG ont permis de transformer la représentation, mais pas pleinement les structures de pouvoir*
>
> Nicola Ehlermann

L'action combinée des exigences ESG, des politiques publiques et de la pression des investisseurs a permis des progrès significatifs dans la composition des conseils d'administration et des organes de gouvernance. Cependant, trois constats demeurent :

1. Les succès sont surtout visibles dans les instances les plus exposées ;
2. Les inégalités persistent dans l'accès aux postes de pouvoir exécutif, où se concentrent encore les principales responsabilités stratégiques ;
3. Les progrès sont plus lents dans certaines sphères de décision où réside le pouvoir décisionnel.

Ainsi, les politiques ESG ont permis de transformer la représentation, mais pas pleinement les structures de pouvoir.

L'Union européenne a choisi de consolider son modèle de gouvernance durable en renforçant les obligations de transparence sociale, de reporting ESG et de parité à travers des textes tels que la CSRD, la CSDDD ou la directive Women on Boards. Toutefois, un vent contraire vient des USA, qui se fait sentir jusque dans les pratiques des entreprises européennes notamment à travers une plus grande prudence communicationnelle.

Dans ce contexte marqué par des remises en cause croissantes des politiques de diversité, une vigilance accrue s'impose et appelle au soutien renforcé du modèle européen fondé sur les droits fondamentaux, l'égalité et l'inclusion. Il est important

d’assurer la mise en œuvre effective de la Stratégie européenne pour l’égalité entre les femmes et les hommes 2026-2030.

Mais nous devons absolument élargir le débat et compléter et consolider les politiques ESG en corrigeant plus généralement les inégalités d'accès au pouvoir économique des femmes. Le débat autour de la gouvernance partagée ne peut se limiter à la diversité des organes de gouvernance. Les femmes étant surreprésentées dans les micro- et petites entreprises privées et fortement sous-représentées parmi les entrepreneurs financés il faut leur donner les moyens effectifs pour qu’elles soient impliquées dans la création, le développement et le contrôle des entreprises[44]. La stratégie européenne insiste sur la nécessité d’accès au crédit, à l’investissement et l’entrepreunariat féminin. Il serait cohérent de se pencher sur les implications de l’accès et les modalités de financements des hommes et des femmes en vue d’équilibrer le financement d’entreprises créées et/ou contrôlées par des femmes.

Annexes

Annexe 1 : Ordre de grandeur : présence des femmes dans l'emploi total et dans les postes de direction du secteur public et privé.

Notes : les chiffres varient selon les définitions (cadres dirigeants, hauts postes, conseils d'administration, fonctions exécutives)

Zone	Part des femmes dans l'emploi total	Part des femmes dans l'emploi public	Part des femmes dans les postes de direction publique	Part des femmes dans les postes de direction privé
OCDE (moyenne)	~45 %	~59 %	~40 % des postes de hautes responsabilité publique	~30 % des postes de direction
Union Européenne (UE)	~46 %	~60 %	~40-45 % des postes de management public supérieur	~35% des postes de direction/management
France	~48 %	~62 % des agents publics	40 % des emplois de direction de la fonction publique	~30–35 % des postes de direction ; ~10 % des DG du CAC 40/SBF 120

1.1.3. Diplomatie féministe et montée du Backlash : Un environnement mondial marqué par le recul des droits des femmes et des attaques contre l'égalité de genre

Par Mme Delphine O

> *Le processus de consolidation et d'expansion du corpus juridique international des droits des femmes, en marche depuis un demi-siècle, connaît aujourd'hui un coup d'arrêt inédit.*
>
> Delphine O

Alors que la communauté internationale célébrait l'an dernier le 30e anniversaire de la Déclaration de Pékin et le 25e anniversaire de la Résolution Femmes, Paix et Sécurité du Conseil de Sécurité des Nations Unies, l'heure n'est pas à la célébration cette année. Partout dans le monde, les droits des femmes reculent. Ces reculs généralisés, qu'on ne peut circonscrire à une région du monde en particulier, procèdent d'une multiplicité de facteurs dont la combinaison et l'effet cumulatif aboutissent à une régression inédite de l'égalité de genre, à la fois de jure (dans l'évolution du droit international tel qu'il est négocié par les Etats membres des Nations Unies) et de facto (dans la mise en œuvre de ce droit et les décisions financières et politiques des Etats).

1.1.3.1. Le droit international des femmes : un processus de construction et de consolidation de plusieurs décennies, aujourd'hui attaqué de toutes parts

Pour rappel, le droit international des femmes s'est construit progressivement à partir des années 70, connaissant son apogée au cours des années 80 et 90. La CEDAW (CEDEF en français - Convention internationale pour l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes) posait en 1979 le premier jalon de cet édifice, en nommant les inégalités entre les femmes et les hommes dans toute leur diversité et

en imposant aux 189 Etats parties d'adopter des législations nationales pour éradiquer ces inégalités. De 1975 à 1995, les quatre Conférences mondiales de l'ONU sur les femmes ont déployé progressivement le corpus juridique adopté par la communauté internationale, tout en déplaçant les droits des femmes de la périphérie vers le cœur des champs d'action de l'Organisation des Nations Unies - au fur et à mesure que les enjeux de développement des sociétés s'ajoutaient à sa mission de paix et de sécurité.

La Déclaration et le Programme d'action de Pékin, adoptés en 1995 à la Conférence éponyme, représentent l'aboutissement et l'acmé de ce processus de construction du droit international des femmes. Ces deux textes constituent encore aujourd'hui la référence absolue en matière d'obligations des Etats, reprises dans l'intégralité des résolutions adoptées non seulement à l'ONU, mais aussi par les organisations régionales : Union européenne et Conseil de l'Europe, Union africaine, Organisation des Etats américains, ASEAN... En France, la Commission nationale consultative des droits de l'Homme comme le Défenseur des droits en surveillent la mise en œuvre par le gouvernement. Les engagements pris par les 189 Etats parties y sont universels et soumis à rapports réguliers lors de la Commission sur le statut de la Femme (CSW), qui se tient chaque année aux Nations Unies. Parallèlement, le Programme d'action du Caire était adopté lors de la Conférence internationale pour la population et le développement en 1994. Moins connu que le texte jumeau de Pékin, ce programme engage les Etats à la fois sur la reconnaissance des droits et santé sexuels et reproductifs, et sur la mise en œuvre de politiques publiques afférentes (planification familiale, lutte contre la mortalité infantile et maternelle, éradication des mutilations génitales et des violences sexuelles, etc.).

> *Partout dans le monde, les droits des femmes reculent.*
>
> Delphine O

Ce rappel historique a une valeur d'alerte : le progrès dans l'Histoire n'est pas linéaire. Au contraire, le processus de consolidation et d'expansion du corpus juridique international des droits des femmes, en marche depuis un demi-siècle, connaît aujourd'hui un coup d'arrêt inédit. La première raison en est simple : il n'y a plus de majorité pour faire avancer l'égalité de genre dans le monde. L'ensemble des textes cités ont été adoptés par consensus, à l'issue de négociations ardues entre pays mais allant dans le sens d'un projet commun de lutte contre les inégalités et les violences faites aux femmes, sur la base d'un constat partagé entre pays industrialisés et pays en développement : aucune société ne pourrait se développer sans la moitié de sa population. Cinquante ans plus tard, le consensus a volé en éclats. Si le programme d'action de Pékin ou la CEDAW devaient être soumis au vote des 193 Etats membres de l'ONU en 2026, il est probable qu'ils ne seraient pas adoptés à l'unanimité– voire même à la majorité. C'est la raison pour laquelle en 2021, lorsque ONU Femmes a relancé l'idée

d'une conférence mondiale et proposé à la France et au Mexique d'en assurer la co-présidence, cette idée a été… abandonnée, au profit d'un sommet global certes, mais basé sur la participation et la contribution volontaires des Etats (78 Etats y ont participé) et ouvrant ses portes au secteur privé et aux acteurs associatifs, devenant le Forum Génération Egalité. Il n'y a plus d'espace aujourd'hui pour une 5e Conférence mondiale sur les femmes.

Année après année, les négociations de la CSW et d'autres enceintes onusiennes ou régionales sont au mieux bloquées, au pire sabotées, par une alliance d'Etats dont l'objectif est clair : empêcher toute reconnaissance de nouveaux droits et revenir sur les droits acquis, en contestant le langage agréé (concepts et termes entrés dans le « droit commun » international par leur utilisation récurrente dans des résolutions), notamment sur les droits reproductifs. Ce militantisme anti-genre va de plus en plus souvent jusqu'à la suppression pure et simple des termes « égalité », « genre », « diversité », « discrimination » voire « femmes ». La volonté d'effacer toute mention des inégalités entre femmes et hommes a un effet direct sur leur visibilité mais aussi sur l'adoption de politiques publiques de correction de ces inégalités. Car ces attaques systématiques contre le langage ont lieu dans toutes les enceintes, pas seulement celles où sont négociés les droits des femmes. Ces dernières années ont vu surgir des oppositions dans des négociations sur l'aviation civile internationale, l'agriculture résiliente ou encore le tourisme international – l'objectif étant de supprimer toute mention d'inégalités structurelles entre les femmes et les hommes dans ces secteurs. Les diplomates consacrent plus de temps à défendre les droits acquis qu'à défricher de nouveaux droits : en matière de droits des femmes à l'international, « les victoires sont des non-défaites ».

Alors que les oppositions étaient historiquement cantonnées à certains pays (pays du Golfe, certains pays africains ou sud-américains en fonction des majorités politiques et sensibilités religieuses), elles ont décuplé leur force de frappe sous l'impulsion de l'administration américaine dès 2016, puis de nouveau en 2024. On retrouve ainsi aux côtés des Etats-Unis une série de pays que rien ne rassemble (ni l'Histoire, ni la géographie, ni la culture, ni la religion, ni le système politique), sauf leur détermination à faire régresser le droit des femmes : la Russie, la Chine, le Saint-Siège, l'Iran, l'Arabie saoudite, l'Egypte, la Hongrie, le Nigéria, le Pakistan, le Cameroun, la Pologne, le Nicaragua, le Guatemala, l'Argentine, la Gambie, le Yémen et d'autres encore. Sur des sujets traditionnellement consensuels se construit un front de résistance qui tente d'affaiblir systématiquement les textes, comme ce fut le cas lors du vote de la résolution biannuelle sur la prévention et l'élimination de toutes les violences contre les femmes portée par la France et les Pays-Bas à l'Assemblée générale des Nations Unies en 2024. S'y opposèrent : la Russie, la Syrie, le Nigéria, le Soudan, la Libye, la Biélorussie, la Gambie, l'Algérie, la Chine… au prétexte que les notions de violences intraconjugales

varient selon les « cultures » - ouvrant la porte à des exceptions culturelles à l'obligation de mettre en œuvre des politiques publiques de lutte contre ces violences. Autre exemple : la « Déclaration du consensus de Genève », un texte adopté en grande pompe en 2020 à la plume des Etats-Unis, qui se lit comme un manifeste anti-avortement déguisé sous la forme d'un plaidoyer pour la santé des femmes. Ce texte rassemble aujourd'hui 40 pays signataires, dont certains – comme le Sénégal, le Burkina Faso - avaient pourtant connu des évolutions nationales substantielles en matière de santé sexuelle et reproductive.

> *En matière de droits des femmes à l'international, « les victoires sont des non-défaites ».*
>
> Delphine O

Certes, il existe encore des avancées et des victoires dans les négociations internationales. Au printemps de cette année, les Etats-Unis ont échoué à faire adopter une résolution qui revenait sur le terme de « genre » tel que reconnu dans la déclaration de Pékin et faisant foi pour la communauté internationale depuis trois décennies, soumise au vote à la CSW. Mais cet échec semble davantage tenir d'un manque de préparation et de stratégie dans la manœuvre américaine, qu'à un manque de soutiens. La mise en œuvre de la résolution Femmes, paix et sécurité, adoptée en 2000, progresse doucement, avec la reconnaissance et la poursuite plus systématiques des crimes sexuels dans les conflits, bien que le nombre de femmes médiatrices et négociatrices stagne au plus bas depuis 25 ans. L'adoption de la Résolution générale 40 de la CEDAW sur la représentation équitable et inclusive des femmes dans les systèmes de décision, représente une étape supplémentaire, mais comme toutes les résolutions de cette instance, elle n'est pas contraignante et l'absence de mise en œuvre ne sera pas assortie de sanctions.

1.1.3.2. Des régressions historiques pour le droit et les droits, sous l'effet combiné des coupes budgétaires et de l'offensive de l'idéologie anti-genre

La situation actuelle n'est pas seulement marquée par le recul « du » droit, mais « des droits » dans leur effectivité : de nombreux indicateurs sont aujourd'hui en régression, après des décennies de progrès. La pandémie de la Covid-19 avait déjà eu des effets dévastateurs sur les inégalités entre les femmes et les hommes : explosion des violences intraconjugales pendant le confinement (« la pandémie cachée » selon le

Secrétaire général des Nations Unies), augmentation du nombre de grossesses non-désirées et de la mortalité maternelle du fait de l'interruption des services de santé spécifiques aux femmes, déscolarisation des filles, impact sur l'emploi des femmes. Depuis deux ans, les coupes budgétaires sans précédent adoptées par les Etats-Unis puis par la grande majorité des pays du Nord, qui finançaient historiquement les programmes de lutte contre les inégalités de genre, portent un coup fatal aux progrès patiemment enregistrés depuis les années 70.

Début 2025, Washington décidait de supprimer 337 millions de dollars de financements à UNFPA (United Nations Population Fund), soit la quasi-totalité de la contribution américaine à cette agence onusienne en charge de la santé sexuelle et reproductive. Les résultats immédiats de cette décision sont documentés : fermetures d'hôpitaux, cessation de services de santé maternelle et infantile (notamment dans les maternités), interruption de la fourniture de contraceptifs, fermeture des programmes de lutte contre le VIH, avec une prévalence accrue dans des contextes humanitaires de crise comme à Gaza, au Soudan, en Ukraine… En Afghanistan, en Ethiopie, au Yémen et dans de nombreux pays africains, des cliniques ont fermé et des milliers de femmes sont mortes, faute de soins et d'assistance médicale.

L'attaque frontale de la première puissance du monde contre des décennies de progrès en matière d'égalité est bien visible. Elle se déploie à l'international, comme indiqué, et sur le territoire national. Un des premiers Executive Orders publié par la Maison Blanche le jour-même de la prise de fonctions de Donald Trump en janvier 2025, intitulé « Défendre les femmes contre l'idéologie extrémiste de genre et restaurer la vérité biologique », est une contestation violente du concept de genre et un retour aux différences biologiques entre les hommes et les femmes, enfermant de facto chaque moitié de l'humanité dans une définition figée de ses attributs, compétences et capacités. Dans la foulée, le président américain publiait un autre ordre exécutif, « Mettre fin aux discriminations illégales et restaurer les opportunités basées sur le mérite », révoquant en un claquement de doigts 60 ans d'affirmative action dans le recrutement et la gestion des ressources humaines dans l'administration fédérale. Un nouvel Executive Order, adopté en mars de cette année, va plus loin en interdisant à toute agence fédérale américaine de travailler avec une entreprise ou une entité ayant mis en place des politiques de DEI (Diversity, Equality, Inclusion). Les politiques de discrimination positive, et notamment de quota, sont désormais incriminées - dans un retournement cynique du sens de l'Histoire - comme des « politiques discriminatoires ».

Si c'est le critère de la race/ethnie qui est principalement visé par ce dernier Executive Order, rien ne dit que le critère du sexe ou du genre ne soit bientôt également attaqué, puisque le texte rend illégal « tout traitement différentiel basé sur la race ou l'ethnicité dans le recrutement, l'emploi, les relations contractuelles ou l'allocation de ressources ». Il couvre de manière plus large la participation à des programmes de mentorat, de

développement et de leadership ; la constitution de clubs ou d'associations (basées sur l'appartenance ethnique) et les opportunités en matière de formation. La menace est donc plus que réelle : dès le mois d'avril, le gouvernement infligeait une amende de 17 millions de dollars à IBM pour des violations présumées de la réglementation anti-discrimination.

> *L'assèchement soudain et brutal des financements pour les organisations féministes [...] ressort de choix politiques, qui tendent à dé-prioriser le financement des droits des femmes, considérant cette cause comme dépassée ou comme indésirable.*
>
> Delphine O

A cet égard, il serait illusoire de penser que les événements qui se déroulent aux Etats-Unis sont uniques, et que le reste du monde, et notamment l'Europe, serait immunisé contre une telle évolution. Au plan international, il est clair que les pays européens suivent la tendance américaine, quand ils ne la précèdent pas. La majorité des pays européens, à l'exception notable de l'Espagne, ont voté ces dernières années pour réduire l'aide au développement (APD), sous la pression simultanée d'une situation budgétaire et fiscale contrainte et de la popularité croissante d'un discours anti-développement. Ainsi, le gouvernement néerlandais annonçait fin 2024 la réduction de 75% des subventions aux ONG tandis que le Royaume-Uni décidait pour la première fois de son histoire d'abaisser le pourcentage de son PNB consacré à l'aide publique au développement de 0,7% en 2020 à 0,5% en 2025, avec une projection à 0,3% en 2027. La France connaît une trajectoire similaire, avec une contraction de 10% de son APD entre 2024 et 2025. Selon une étude d'ONU Femmes, près de la moitié des organisations féministes dans le monde pourraient disparaître, la majorité ayant déjà réduit leurs activités et leur personnel.

L'assèchement soudain et brutal des financements pour les organisations féministes, en première ligne dans la délivrance de services de première nécessité pour les femmes et les filles, n'est pas qu'une conséquence mathématique de la contraction budgétaire que connaissent de nombreux pays du Nord. Il ressort de choix politiques, qui tendent à dé-prioriser le financement des droits des femmes, considérant cette cause comme dépassée ou comme indésirable. Il n'est pas sans lien avec la progression fulgurante de l'idéologie anti-genre parmi les élites mais aussi au sein des populations, comme l'incarne l'idéologie MAGA et la propagation des discours masculinistes. Les mouvements anti-genre se sont construits depuis les années 90 dans le sillage des victoires politiques, économiques et sociales du mouvement pour l'émancipation des femmes et des minorités. Longtemps cantonnés à un rôle secondaire et affublés d'une

image vieillotte, ils connaissent un regain de vitalité et de popularité au sein de partis politiques conservateurs, mais aussi dans les think-tanks, les fondations politiques, les établissements d'enseignement supérieur, les médias, et bien sûr dans les enceintes diplomatiques.

Entre 2019 et 2024, selon le rapport « La Nouvelle Vague » du Forum Parlementaire européen pour les droits et santé sexuels et reproductifs, les mouvements anti-genre ont bénéficié de 1,18 milliard de dollars de financement en Europe, en provenance des Etats-Unis mais principalement de sources européennes (à 80%) – ce montant a doublé par rapport à la décennie précédente. Leurs tactiques se sont professionnalisées et systématisées dans les enceintes internationales : harcèlement des diplomates et négociateurs devant les salles, pression sur les délégations, organisation de contre-événements dans l'enceinte de l'ONU attaquant les textes internationaux sur les droits des femmes, des enfants et des personnes LGBT, organisation de sommets globaux à Mexico, Budapest, Bogota, Kampala, Nairobi, etc. Financés par des philanthropes, des entreprises et des ONG à caractère religieux, ces mouvements sont très bien organisés et connectés de manière transnationale, reliant les Etats-Unis à des partis ou des « associations » en Ouganda, au Guatemala, au Ghana, au Kenya mais aussi en Espagne, en France, en Hongrie et partout en Europe. Dans une certaine mesure, ils ont réussi à influencer l'agenda international des négociations et à infléchir les positions de certains gouvernements, notamment du Sud. Plus encore, ils ont réussi à faire élire des parlementaires et des coalitions gouvernementales sur des plateformes ouvertement anti-genre et anti-droits, en finançant des campagnes politiques et des opérations médiatiques de désinformation et d'attaques contre les féministes. In fine, ces victoires politiques, législatives et diplomatiques participent de l'affaiblissement de l'Etat de droit et de la démocratie, comme on le voit dans certains pays européens où les politiques anti-femmes s'inscrivent dans un cadre de dérive autoritaire et autocratique (Pologne, Hongrie).

1.1.3.3. Contrer le recul des droits grâce à la diplomatie féministe ?

Face à ce backlash géopolitique, les gouvernements qui continuent à porter le flambeau de l'égalité s'organisent. Depuis 2014, une quinzaine de pays (Espagne, France, Luxembourg, Mexique, Colombie, Chili, Slovénie, Libéria, Canada, Mongolie, Pays-Bas, Allemagne, et à l'avenir Maroc, Sri Lanka), chacun le définissant et l'adaptant ont adopté une diplomatie féministe, un concept novateur en géopolitique et inventé par la Suède. Politique officielle du gouvernement, cette diplomatie féministe donne un mandat clair aux gouvernements qui s'en dotent : placer les droits des femmes au cœur de leur

politique extérieure, quels que soient le domaine d'action et la zone géographique. Elle permet aussi de renforcer la défense du système multilatéral fondé sur le droit international, face aux coups de butoir des pays réactionnaires.

> *Face à ce* backlash *géopolitique, les gouvernements qui continuent à porter le flambeau de l'égalité s'organisent.*
>
> Delphine O

La France, qui s'est dotée en 2025 d'une Stratégie internationale pour une diplomatie féministe, lui donne la définition suivante : « La France place les droits des femmes et des filles et l'égalité de genre au cœur de sa politique étrangère. Elle en fait une priorité dans chaque domaine de son action européenne et internationale, quels que soient les sujets : la paix et la sécurité, le climat et l'environnement, le développement, la gouvernance démocratique, les droits de l'Homme, l'action humanitaire, les enjeux économiques, financiers et commerciaux, le numérique, la culture, l'éducation, la santé et la sécurité alimentaire, etc. ». C'est sous cette impulsion que la diplomatie française s'est dotée en 2020 du Fonds de soutien aux organisations féministes – premiers fonds mondial de financement des ONG féministes des pays du Sud (250 millions d'euros de financement à 1700 ONG dans 75 pays entre 2020 et 2025) – ou encore du Laboratoire pour les droits des femmes en ligne – la première plateforme d'échanges de bonnes pratiques et de soutien aux initiatives de lutte contre les cyberviolences sexistes et sexuelles au niveau international.

Le concept de diplomatie féministe connaît lui aussi des échecs. Entre 2022 et 2025, trois grands pays européens, historiquement champions de l'égalité, ont abandonné leur diplomatie féministe : la Suède, l'Allemagne et les Pays-Bas. Avec cet abandon officiel, le signal est clair : les droits des femmes ne sont plus une priorité, dans les négociations diplomatiques comme dans les politiques publiques internationales et les priorités financières. Alors que de nombreux pays européens se désengagent, la relève semble venir des Suds : en 2025, ce sont le Maroc et le Népal qui ont rejoint le groupe des diplomaties féministes à l'ONU. Lors de la IVe Conférence ministérielle des diplomaties féministes, qui s'est tenue à Paris en octobre 2025, plus de la moitié des pays représentés (27 sur 55) étaient des pays du Sud, avec une forte représentation de l'Amérique Latine et une présence inédite de pays africains (Maroc, Libéria, Sierra Leone, Angola, etc.). Les motivations de ces pays sont diverses : défense du système et du droit international qui leur permet d'avoir une voix dans le concert des nations ; alignement avec leurs priorités intérieures et leur société civile ; stratégie de visibilité dans l'environnement multilatéral et régional. Cette recomposition des équilibres, qui reflète l'évolution géopolitique du monde, est un signal d'espoir face aux reculs et aux défaites de ces dernières années.

1.1.3.4. Conclusion

La célèbre phrase de Simone de Beauvoir, « N'oubliez jamais qu'il suffira d'une crise politique, économique ou religieuse pour que les droits des femmes soient remis en question », est aujourd'hui largement connue et répétée. Si elle est juste, elle dissimule néanmoins ce qui est à l'œuvre depuis plusieurs années dans le monde diplomatique : non pas un big bang des droits des femmes, mais un glissement progressif, un grignotage des droits qui se déroule dans les coulisses feutrées des enceintes diplomatiques, texte par texte, résolution par résolution, mot par mot. La vigilance reste de mise et la mobilisation urgente, afin de préserver les acquis des dernières décennies.

1.1.4. Le droit de l'égalité professionnelle en France : un rempart contre les régressions, un tremplin pour l'innovation.

Par Mme Brigitte Grésy

En cette époque un peu troublée où les *oukases* de Donald Trump contre les politiques diversité et inclusion des entreprises nous ont mis en alerte depuis près de deux ans maintenant, notre première réaction est d'abord celle de la confiance. Nous nous accrochons à cette croyance que les chemins de l'égalité suivent une ligne ascendante, malgré quelques soubresauts, et qu'il s'agit simplement d'y mettre le temps et les moyens pour aboutir, in fine, à une égalité réelle entre les hommes et les femmes.

Cette confiance est fondée principalement sur le fait que la France dispose, au sein même de l'Europe, d'un arsenal juridique imposant en matière d'égalité professionnelle, que ce soit dans le secteur privé ou dans la fonction publique. Le cadrage juridique de l'égalité professionnelle est extrêmement fourni. Il s'est constitué en plusieurs étapes, que ce soit pour les entreprises ou pour la fonction publique et l'on retrouve à chaque fois, dans ces deux secteurs, un triple mouvement, comme une sorte de chassé-croisé entre les deux sphères où, de temps à autre, l'une dépasse l'autre et lui sert de modèle, au gré des évolutions sociales et économiques.

Dans un premier temps, sont adoptées des mesures sur l'égalité qui ciblent des thèmes structurels à intégrer dans la négociation collective et les politiques d'égalité des organisations professionnelles, sur la base d'indicateurs variés : la mixité, l'embauche, la formation, l'articulation des temps de vie, les classifications, la rémunération et plus récemment, la sécurité et la santé au travail, ou encore les indicateurs de l'index sur l'égalité professionnelle. Puis, dans un deuxième temps, un accent a été mis sur l'accès à la gouvernance avec des lois sur la parité. Dans un troisième temps, enfin, devant les résistances extraordinaires à la mise en œuvre de ces lois et aux contournements qu'elles génèrent, les efforts ont ciblé le contexte culturel des organisations de travail, imprégnées de stéréotypes de sexe qui empêchent et diluent la mise en œuvre des lois. C'est le développement, dans notre ordre juridique interne, de mesures contre le sexisme.

Faisons un rapide panorama de ce triple mouvement qui montre, à chaque fois, comment le législateur et les pouvoirs publics, constatant l'insuffisance des dispositifs imaginés,

tentent de prendre en tenaille les décisions et pratiques des acteurs pour aller vers plus d'égalité.

1.1.4.1. Le cadre juridique de l'égalité professionnelle dans le secteur privé

Plusieurs étapes pour tenter de faire advenir l'égalité professionnelle

Le temps des fondations : une première étape, de 1972 à 1983, pose les fondations légales de l'égalité

La loi fondatrice n° 72-1143 du 22 décembre 1972, intitulée « loi relative à l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes » inscrit dans le Code du travail le principe d'égalité de rémunération pour un même travail ou un travail de valeur égale. Cependant, son application reste limitée en raison de l'absence de mécanisme de contrôle efficace.

La deuxième loi fondatrice, la loi n°83–635 du 13 juillet 1983, dite loi Roudy, constitue la première loi globale sur l'égalité professionnelle. Elle pose le principe d'une négociation sur l'égalité professionnelle sur la base du Rapport de Situation Comparée (RSC) pour les entreprises de plus de 50 salariés, à base d'indicateurs notamment en matière d'embauche, de formation, de promotion, de classification et de rémunération. Elle pose également le principe de l'interdiction de toute discrimination professionnelle en raison du sexe et crée le Conseil Supérieur de l'Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP). Mais son impact reste limité par manque de sanctions.

Le temps de l'approfondissement et d'une logique de résultats

- C'est d'abord le champ de la négociation collective qui est ciblée par des lois qui vont la rendre obligatoire et assortie de sanctions en cas de manquement

Avec la loi n°2001–397 du 9 mai 2001, dite loi Génisson, on passe d'une logique de diagnostic à une logique d'action avec des obligations concrètes pour les entreprises : l'obligation de négocier sur l'égalité professionnelle au niveau de l'entreprise et des branches avec des indicateurs chiffrés dans le RSC et l'instauration de mesures de rattrapage pour réduire les écarts.

Devant le faible nombre d'accords, un autre système est imaginé par la loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes. Pour obliger les entreprises à négocier, est instauré un objectif de résultat centré sur la suppression des écarts de rémunération avant le 31 décembre 2010. En l'absence de retombées positives de cette loi, la loi portant réforme des retraites du 9 novembre 2010 crée une obligation pour les entreprises d'au moins 50 salariés d'être couvertes par un accord relatif à

l'égalité professionnelle ou à défaut par un plan d'action unilatéral de l'employeur, avec une pénalité pouvant atteindre 1% de la masse salariale en cas de manquement.

- C'est ensuite et parallèlement à la négociation collective, l'instauration d'un autre système, à la main des employeurs, par la mise en place de l'index de l'égalité professionnelle.

Cet index, dit index Pénicaud, a été instauré pour toutes les entreprises d'au moins 50 salariés, par la loi numéro 2018–771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

Cet outil attribue une note de 100 points à partir d'indicateurs relatifs aux écarts de rémunération, d'augmentations, de promotions, à la prise en compte des augmentations au retour de congé de maternité et à la représentation des femmes parmi les plus hautes rémunérations. Les entreprises obtenant moins de 75 points doivent mettre en œuvre des mesures correctrices sous peine d'une pénalité pouvant atteindre 1% de leur masse salariale. Plusieurs dispositions législatives viendront par la suite renforcer ce dispositif.

Ainsi coexistent deux systèmes : d'une part, les accords négociés ou le plan unilatéral de l'employeur dans le cadre de la négociation collective annuelle obligatoire sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail et, d'autre part, l'index égalité, assortis tous deux des mêmes sanctions et d'obligations de transparence.

Mais, dans les deux cas, l'égalité relève plus d'une performance collective que d'un droit objectif. Il s'agit de mesurer une tendance moyenne et non des situations individuelles. Pour ce qui est de l'index, malgré l'effet indéniable de conscientisation et d'action en faveur de l'égalité, en raison notamment de la pression réputationnelle qu'il engendre, il reste parfois un simple outil de reporting, historiquement construit autour d'une approche collective et statistique : une entreprise peut afficher de bons résultats tout en laissant des écarts injustifiés entre deux salariés placés dans une situation comparable.

Le temps du passage d'une égalité mesurée statistiquement à une égalité opposable individuellement

C'est par la directive (UE) 2023/970, dite directive transparence qu'est opérée, à partir de 2023, une sorte de révolution juridique[45]. On passe de l'égalité mesurée à l'égalité opposable. Ainsi est consacré un droit inédit : celui pour chaque travailleur d'obtenir des informations sur son niveau de rémunération et sur les niveaux de rémunération moyen ventilés par sexe pour des catégories de travailleurs effectuant un travail identique ou de valeur égale. Cette information n'est plus agrégée seulement à des fins statistiques : elle devient mobilisable, comparative et juridiquement exploitable. Mais aussi, et c'est le deuxième point de progrès, elle fait de la transparence salariale un levier central de la réduction des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, notamment lors de l'embauche et du déroulement de carrière des salariés.

Le projet de loi de transposition de cette directive en France est encore en cours de construction et d'avis préalables.

Toutefois, les angles morts persistent : intersections des discriminations, travail invisible, temps partiel, précarité, violences sexistes et sexuelles, sexisme. Le problème central demeure : les entreprises « cochent les cases » mais changent-elles leur culture en profondeur ?

Le combat pour la parité

Le sujet de la parité, défini comme une représentation équilibrée (50/50) entre les femmes et les hommes dans les instances décisionnelles, a été pris en compte tout d'abord dans le secteur politique. Les lois sur la parité des années 2000, touchant l'ensemble des élections au niveau national comme au niveau local et européen, marquent un profond changement dans les modalités d'accès à la gouvernance des femmes et des hommes. Il a fallu une modification de la constitution en 2008, pour obtenir que la représentation équilibrée des femmes et des hommes, nom qui désigne de fait la mise en œuvre de quotas, intègre le secteur professionnel.

En effet, la révision constitutionnelle du 23 juillet 2008 élargit le champ de la parité en modifiant l'article 1er de la Constitution qui dispose désormais que « la loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales ».

Dès lors, ce sujet, non intégré dans la négociation collective car considéré comme étant du seul domaine de la promotion des cadres et non pas de l'ensemble des salarié.es, est désormais encadré par une série de lois qui organisent la parité à la fois dans les conseils d'administration et de surveillance et dans les conseils de direction.

Deux lois clés sur la parité dans le secteur privé

- Pour les conseils d'administration et de surveillance : la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, dite loi Copé-Zimmermann.

Cette loi instaure, en plusieurs étapes, un quota de 40 % du sexe sous-représenté dans les conseils d'administration et de surveillance, dans un délai de 6 ans (soit avant janvier 2017) des sociétés cotées ou des entreprises non cotées de 250 salariés et plus (élargissement du seuil de 500 à 250 salariés par la loi de 2014 pour l'égalité réelle) et ayant un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 50 millions d'euros. Un dispositif de sanctions est prévu, reposant dans un premier temps sur la nullité des nominations d'un conseil mal composé puis sur la nullité des délibérations par la loi Pacte n°2019-486 du 22 mai 2019.

Cette loi, va au-delà de la directive européenne Women on boards de 2022 qui dispose qu'à partir du 30 juin 2026, les sociétés doivent respecter un seuil de 40 % de membres du sexe sous représenté parmi les administrateurs non exécutifs ou 33 % de tous les postes d'administrateurs exécutifs et non exécutifs.

- Pour les comités de direction et les comités exécutifs. : la loi n°2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle, dite loi Rixain

Cette loi dispose qu'à partir du 1er mars 2026, les entreprises de 1000 salariés et plus doivent compter au moins 30 % de femmes au sein de leurs instances dirigeantes (comités de direction et comités exécutifs) et parmi leurs cadres dirigeants et 40% en 2029, avec un délai de deux ans de mise en conformité et une publication annuelle des écarts de représentation. En cas de non-respect de cet objectif, une pénalité financière est prévue pouvant aller jusqu'à 1% de la masse salariale.

Ces lois marquent un progrès notable dans l'accès des femmes aux fonctions de responsabilité cat elles incluen

t non seulement les comités de direction et les comités exécutifs mais aussi les cadres dirigeants. La France est ainsi devenue la championne pour la parité dans les conseils d'administration des grandes entreprises où l'on atteint un seuil supérieur à 45% pour les entreprises du CAC 40. De même, une étude BCG /SISTA en 2025 indique qu'environ 47% des entreprises du SBF 120 avaient déjà atteint le seuil de 30% de femmes dans leurs instances dirigeantes.

L'élargissement du principe de parité dans la sphère économique

Afin de permettre aux femmes entrepreneures d'accéder aux mêmes sources et montants de financements que les hommes, le principe de parité a été élargi aux comités d'investissement de Bpifrance. Par la loi Rixain du 24 décembre 2021, un quota de 30% de membres de chaque sexe est fixé au sein de ces comités. La répartition par sexe des membres et des bénéficiaires doit être publiée.

Le rôle des politiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

Les différents supports législatifs de ces politiques ne contiennent pas d'obligation spécifique d'intégrer l'égalité ou la diversité mais offrent une ouverture juridique pour le faire via la raison d'être ou l'intérêt social. (*Voir à cet égard la contribution de Nicola Ehlermann*).

Des inquiétudes qui demeurent

Restent toutefois quatre sujets d'inquiétude : un plafond de verre bien réel dans les postes les plus stratégiques où le problème n'est pas un manque de candidates

qualifiées mais des blocages liés aux stéréotypes et à des biais de recrutement. Par ailleurs, les lois actuelles ciblent surtout les grands groupes cotés, en laissant de côté les PME et les ETI où la parité est encore faible. Quant aux mécanismes de contrôle et de sanction, ils restent parfois peu contraignants et les progrès dépendent surtout de la volonté des entreprises. Enfin, les violences sexistes et sexuelles touchent l'ensemble des salariées, y compris à des niveaux élevés de responsabilité.

> *Une femme sur deux a déjà perçu une remise en cause de la capacité des femmes à manager ou diriger dans leur environnement professionnel.*
>
> Brigitte Grésy

Les chiffres clés du baromètre #StOpE 2025 font ainsi état d'un sexisme marqué à l'égard des femmes dirigeantes et managers : une femme sur deux a déjà perçu une remise en cause de la capacité des femmes à manager ou diriger dans leur environnement professionnel et 50% des femmes cadres affirment avoir été victimes de propos sexistes à cet égard. D'où l'importance de la prise en compte du sexisme au sein des organisations de travail.

La lutte contre le sexisme

Le sexisme est ici entendu comme une idéologie qui érige la supériorité d'un sexe par rapport à l'autre sexe et qui se manifeste par des actes, comportements et paroles qui délégitiment, infériorisent et disqualifient les femmes, de façon consciente ou inconsciente, et créent de la souffrance au travail.

La lutte contre le sexisme en France, dans les entreprises et les organisations de travail, s'est structurée avec une avancée majeure en 2015 : l'intégration des agissements sexistes dans le code du travail par la loi n°2015–994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, dite loi Rebsamen. Cette loi a introduit une définition claire : « Nul ne doit subir d'agissements sexistes, définis, comme tout agissement lié au sexe d'une personne, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant » (article L. 1142-2-1 CT).

D'autres obligations des employeurs ont été précisées par des lois ultérieures : prévenir les agissements sexistes au même titre que le harcèlement moral ou sexuel ; intégrer cette prévention dans le règlement intérieur ; définir un référent en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes dans les entreprises de plus de 250 salariés. Le Comité Social et Economique doit également désigner un référent parmi ses membres.

A noter également, même si la présente contribution n'entend pas préciser le corpus législatif du harcèlement sexuel et des violences sexuelles au travail, une introduction des propos à connotation sexiste dans la nouvelle définition du harcèlement sexuel dans la loi n°2022-401 du 21 mars 2022, visant à améliorer la protection des victimes de violences conjugales, sexuelles et sexistes. « Le harcèlement sexuel est le fait d'imposer à une personne de façon répétée des propos à connotation sexuelle ou sexiste qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante » (article 222-33 du Code pénal).

Une jurisprudence qui a reconnu récemment les agissements sexistes et les propos à caractère sexiste

Deux arrêts récents visent explicitement l'article L.1142-2-1 du Code du travail relatif à l'agissement sexiste. Par un arrêt du 12 juin 2024 (23-14.292), la Cour de Cassation juge que les agissements sexistes justifient un licenciement même s'ils avaient été tolérés auparavant. Et dans un arrêt du 17 septembre 2025 (24-14.363), la Cour se fonde à nouveau sur cet article et juge que les agissements sexistes répétés d'un manager peuvent caractériser une faute grave.

D'autres litiges évoquent des propos ou comportements à connotation sexiste mais le fondement juridique de la condamnation a été le harcèlement sexuel.

Des actions concrètes menées par les organisations de travail

Face à cela, des actions concrètes ont été menées en entreprise. Rappelons notamment l'initiative #StOpE au sexisme ordinaire en entreprise qui fédère plus de 300 organisations en 2026 : au-delà de la signature d'un acte d'engagement comportant huit mesures essentielles (tolérance zéro, prévention, cellules d'écoute, formation, évaluation etc.), on peut citer une campagne intitulée « Petits gestes, grands effets », et surtout l'administration, tous les deux ans, d'un baromètre d'évaluation du sexisme auprès des salariés mais aussi de fonctionnaires de certains ministères et d'écoles d'enseignement supérieur.

1.1.4.2. Le cadre juridique de l'égalité professionnelle dans la fonction publique

Là encore, l'égalité professionnelle dans la fonction publique s'est construite par étapes. Le principe d'égalité constitue l'un des fondements de l'action publique française, consacré dès 1789 et décliné dans le Statut général des fonctionnaires. Pourtant, en

dépit d'une féminisation massive de la fonction publique, les écarts de carrière, de rémunération et d'accès aux postes de responsabilité persistent.

Face à ce constat, le législateur est progressivement, intervenu pour dépasser une égalité purement formelle, en mettant en place des instruments juridiques de plus en plus contraignants. Il l'a fait d'autant plus que la fonction publique se veut exemplaire par rapport aux autres secteurs professionnels. Il serait malvenu, en effet, que ceux-là mêmes qui instaurent la norme soient en retard, pour ce qui est de son application, par rapport au secteur privé.

Et pourtant, la fonction publique est à la fois, au regard de l'égalité professionnelle, pionnière et retardataire.

Pionnière car, c'est elle la première qui, en 2012, par la loi Sauvadet, nous y reviendrons, a été la première à s'attaquer au cœur du réacteur : les femmes parmi les cadres dirigeants, alors que le secteur privé se contentait à l'époque de cibler des conseils d'administration et a dû attendre la loi Rixain de 2021 pour la représentation du sexe sous représenté, c'est-à-dire les femmes, dans les comités de direction. Pionnière également pour la mise en place d'un cadre de pilotage des politiques d'égalité (référents, hauts fonctionnaires dédiés etc.) qui irrigue l'ensemble du tissu des trois fonctions publiques.

> *La fonction publique est à la fois, au regard de l'égalité professionnelle, pionnière et retardataire*
>
> Brigitte Grésy

Retardataire également dans la mise en place de dispositifs (label égalité, index Pénicaud, baromètres d'évaluation etc.). La notion de valeur égale du travail, instaurée depuis longtemps dans le secteur privé et mise en œuvre par les négociations sur les classifications des emplois, devra aussi être traitée avec détermination par la fonction publique dans le cadre de la transposition de la directive transparence.

Plusieurs étapes peuvent être identifiées dans cette construction juridique en faveur d'une égalité professionnelle effective.

Du principe d'égalité à la prise en compte des inégalités réelles

L'affirmation du principe d'égalité

Le cadre juridique repose d'abord sur une affirmation de principe dans la loi n°83–634 du 13 juillet 1983, portant droits et obligations des fonctionnaires. Elle consacre l'égalité de traitement et interdit les discriminations.

Cependant, cette égalité formelle s'est révélée insuffisante face à des inégalités structurelles multiformes.

Le temps de la négociation

C'est d'abord par la négociation, comme dans le secteur privé, que les politiques d'égalité ont été mises en place sur le fondement de l'article 8 bis de la loi de 1983. L'obligation de négocier avec les représentants du personnel a été ainsi posée et renforcée par les accords et les lois ultérieures, notamment la loi du 6 août 2019 qui reprend et rend obligatoires certaines mesures issues des accords syndicaux.

Citons à cet égard les grands accords signés depuis 1983 :

1. Protocole d'accord du 8 mars 2013 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes qui prévoit 15 mesures autour de l'égalité de rémunération, de l'articulation entre vie professionnelle et personnelle, de la prévention des violences au travail ;
2. Accord du 30 novembre 2018 qui introduit l'obligation de plans d'action pluriannuels, la création d'un fonds pour l'égalité professionnelle et renforce la lutte contre les violences sexuelles et sexistes ;
3. Accord de méthode du 6 novembre 2025 qui prolonge la dynamique des accords précédents et porte sur six thématiques.

Un nouveau cycle de négociations est actuellement engagé et s'appuie sur six groupes de travail pour élaborer de nouvelles mesures : renforcer la gouvernance des politiques d'égalité, améliorer les parcours professionnels des femmes et atteindre l'égalité de rémunération, garantir une meilleure articulation vie professionnelle/personnelle, prévenir et lutter contre les violences sexuelles, le harcèlement et les agissements sexistes et prendre en compte les violences intrafamiliales, prendre en compte les enjeux de santé et de handicap spécifiques aux femmes, intensifier la culture de l'égalité professionnelle.

Le temps du pilotage des politiques d'égalité

Le cadre légal instaurant les conditions de pilotage des politiques d'égalité dans la fonction publique a été posé par la loi n°2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. Citons notamment l'interdiction de nouvelles formes de discrimination et notamment l'état de grossesse, l'obligation de faire un rapport de situation en matière d'égalité pour les collectivités territoriales et établissements publics de coopération de plus de 20 000 habitants et l'intégration de l'égalité professionnelle dans les politiques de recrutement, de formation et de promotion des agents publics.

C'est dans la mouvance de l'accord du 30 novembre 2018 que se situe la loi n°2019–828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique qui vise à donner les outils pour piloter les politiques d'égalité. Elle impose des plans d'action pluriannuels sur l'égalité, la désignation de référents égalité et la mise en place d'indicateurs de suivi, établissant ainsi une responsabilisation accrue des employeurs publics. On passe ainsi à une

logique de pilotage par les résultats, caractéristique des politiques publiques contemporaine.

Le temps de la parité : des quotas en deux étapes

Une étape décisive est franchie avec la loi 2012–347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique, dite loi Sauvadet.

Cette loi introduit des quotas de 40 % du sexe sous-représenté dans les primo-nominations aux emplois supérieurs des trois fonctions publiques, même si l'échéancier de mise en œuvre est différent pour chacune d'elle. On tente donc de corriger les déséquilibres par la contrainte pour briser le plafond de verre.

Le temps de l'aboutissement de la parité effective vient d'advenir, au moins formellement, permettant à la fonction publique d'avoir une longueur d'avance sur le secteur privé. La parité est en effet désormais rendue obligatoire à la fois en flux et en stock par la loi n°2023–623 du 19 juillet 2023, visant à renforcer l'accès des femmes aux responsabilités dans la fonction publique. Elle opère un double renforcement : le passage à 50 % de personnes de chaque sexe dans les primo-nominations, c'est-à-dire le flux, et l'introduction d'un objectif de 40 % dans les emplois effectivement occupés, soit le stock

Le droit à l'égalité professionnelle vise donc à reconfigurer la composition même du pouvoir administratif.

A noter que la lutte contre le sexisme relève des mêmes textes que pour le secteur privé auquel cette note renvoie.

A noter également qu'un autre temps s'ouvre aujourd'hui pour la fonction publique : celui de la transparence, telle que prévue par le projet de loi de transposition de la directive transparence, a selon les mêmes modalités que celles qui ont été évoquées plus haut pour le secteur privé.

Mais des limites à la judiciarisation de l'égalité : une effectivité encore inachevée

L'égalité quantitative ne garantit pas l'égalité qualitative : les écarts de rémunération, notamment indemnitaires, demeurent, de même que la segmentation des métiers et les conditions d'exercice du pouvoir

De plus, on relève parfois une certaine ambivalence à l'égard des quotas, pourvoyeurs à la fois d'efficacité mais aussi d'effets pervers. Des effets d'affichage sont relevés ici ou

là et la parité est vécue par certains fonctionnaires comme une parité purement arithmétique et non comme une opportunité, encore moins comme les outils d'une transition profonde vers l'égalité réelle.

On note une résistance des structures sociales et organisationnelles qui se manifeste par la persistance des stéréotypes professionnels, notamment dans certaines filières techniques, et des organisations de carrière sur des modèles historiquement masculins, peu compatibles avec certaines contraintes sociales et notamment l'articulation des temps de vie.

Les inégalités professionnelles s'enracinent dans des structures sociales et organisationnelles que le droit ne peut que partiellement transformer. Dès lors l'enjeu contemporain n'est plus seulement juridique : il réside dans la capacité de l'administration à intégrer ces exigences dans ses pratiques et notamment à prendre en compte également le sexisme comme il a été vu plus haut pour le secteur privé.

> *Les inégalités professionnelles s'enracinent dans des structures sociales et organisationnelles que le droit ne peut que partiellement transformer.*
>
> Brigitte Grésy

Même si l'égalité professionnelle dans la fonction publique a connu une évolution remarquable en passant d'un principe juridique à un objectif opérationnel, encadré par des outils contraignants, et notamment la logique des quotas, l'enjeu n'est plus seulement de produire des normes mais de procéder à leur appropriation et à leur traduction concrète dans les pratiques administratives. L'égalité professionnelle relève aussi d'une transformation des cultures administratives.

1.1.4.3. Conclusion

Notre droit interne est sans nul doute protecteur. Il l'est par la force de ses outils : les quotas en premier lieu mais aussi par ses outils de reporting dans tous les domaines de l'égalité (BDES, Index etc.), renforcés prochainement par de nouvelles obligations de transparence.

Il l'est par le jeu des acteurs : l'importance de la négociation collective, la pertinence des moyens de pilotage des politiques d'égalité, surtout dans la fonction publique (référents, Hauts fonctionnaires à l'égalité, et surtout peut-être, la place des femmes aux plus hautes responsabilités par la mise en œuvre de la parité.

Il l'est par la prise en compte de secteurs qui ne concernent pas directement les inégalités professionnelles mais sont la condition nécessaire de l'avènement de l'égalité : les violences sexistes et sexuelles, la santé des femmes.

On peut néanmoins faire l'hypothèse que, devant la montée de ce qu'on appelle la « *gender fatigue* », voire la menace masculiniste (voir la contribution de Delphine O), la fonction publique est davantage protégée dans la mesure où elle n'est pas confrontée aux risques du marché.

De plus, des angles morts demeurent. La parité demeure insuffisante dans les postes les plus élevés de même que parmi les cadres intermédiaires et elle a donc vocation à grandir en largeur et en profondeur ; le principe d'égaconditionnalité, c'est-à-dire le conditionnement de l'argent public ou des autorisations administratives à la progression de la parité, doit s'imposer dans nombre de domaines encore. Le dialogue social dans le secteur privé devrait aboutir plus souvent à des accords structurants et l'exercice de classification des emplois n'est pas à la hauteur des enjeux de la loi à venir sur la transparence qui repose sur la notion de valeur égale des emplois.

Mais surtout, le cadre culturel, le récit qui fonde toutes ces mesures demeurent insuffisants, voire défaillants, devant la nouvelle menace anti-égalitaire.

Le droit est indispensable et nous protège à ce jour. Mais il doit être renforcé et accompagné des mots et des actes qui en sécurisent les fondations.

1.1.5. Conclusion du chapitre

Les trois articles qui précèdent s'articulent autour de l'analyse des **progrès en matière d'égalité entre les femmes et les hommes**. Ils convergent pour dire qu'**ils sont réels, mais demeurent fragiles et inachevés face à la persistance d'inégalités structurelles et à la montée de forces de réaction**. Ils soulignent l'importance du droit, des politiques publiques et des mécanismes de suivi pour transformer l'égalité formelle en égalité effective, ainsi et surtout que la nécessité d'une vigilance accrue face au risque de recul.

Ils se distinguent toutefois par leur **échelle et leur angle d'analyse** : l'article de Nicola Ehlermann examine principalement la gouvernance économique et la représentation des femmes dans les entreprises françaises et européennes, en montrant que l'ESG a favorisé des progrès dans les conseils et les organes de gouvernance, sans encore modifier suffisamment les structures de pouvoir exécutif ; celui de Delphine O. adopte une perspective **internationale et géopolitique**, centrée sur le backlash contre les droits des femmes, l'affaiblissement du consensus multilatéral et les réponses apportées par la diplomatie féministe ; enfin, l'article de Brigitte Grésy privilégie une approche **juridique et institutionnelle française**, en retraçant la construction progressive du droit de l'égalité professionnelle, notamment dans la fonction publique, et en mettant en évidence ses avancées mais aussi ses angles morts.

Ainsi, les trois textes se complètent : **le premier analyse le partage du pouvoir économique, le deuxième la défense des droits des femmes sur la scène internationale et le troisième les instruments juridiques permettant de faire progresser l'égalité dans le monde professionnel**, avec une même interrogation sous-jacente sur la capacité des normes et des politiques à produire une transformation réelle et durable

Reste à savoir comment ces dynamiques sont vécues au sein des organisations elles-mêmes. Tel est l'objet du chapitre suivant, « Les réseaux ont la parole », qui s'appuie sur les 499 réponses au questionnaire et sur les contributions écrites des réseaux membres de 2GAP pour confronter ces analyses à l'expérience de terrain.

Notes du Chapitre 1

[1] Cette partie a été rédigée, en juin 2026, par Nicola Ehlermann, membre de 2GAP, Conseillère internationale en matière de lutte contre la corruption et l'égalité des sexes et ancienne cheffe à l'OCDE, en charge du programme MENA.

[2] Eurostat. (s. d.). *Employment – annual statistics.* Statistics Explained. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics

[3] OCDE & Commission européenne. (2023). *The missing entrepreneurs 2023: Policies for inclusive entrepreneurship and self-employment.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/230efc78-en.

[4] EIGE est l'agence de l'Union européenne chargée de mesurer et d'analyser les progrès en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

[5] Selon EIGE : en moyenne, dans les pays de l'OCDE en 2021, environ 21,5 % des femmes en âge de travailler (âgées de 15 à 64 ans) travaillent à temps partiel contre seulement 7,7 % des hommes.

[6] Environ 11,6 % de l'emploi féminin se trouve dans le secteur industriel : industrie manufacturière, construction, services publics ; OCDE, « Social Institutions and Gender Index (SIGI) », [en ligne], consulté le date de consultation, disponible sur : https://www.oecd.org/en/about/programmes/social-institutions-and-gender-index-sigi.html ; OCDE (2025), *Gender Equality in a Changing World: Taking Stock and Moving Forward, Gender Equality at Work*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/e808086f-en

[7] Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE). (2024). *New EU data shows women need to work 15.1–2 months to earn what men make in a year.* https://eige.europa.eu/newsroom/news/new-eu-data-shows-women-need-work-15-1-2-months-earn-what-men-make-year

[8] OCDE. (2021). *The role of firms in wage inequality: Policy lessons from a large-scale cross-country study.* Éditions OCDE. https://doi.org/10.1787/7d9b2208-en

[9] OCDE. (2023). *Government at a glance 2023.* OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_3d5c5d31-en.html

[10] Les TPE comptent moins de 10 salariés.

[11] Fin 2023, la France comptait environ 4,5 millions d'entreprises, dont une grande majorité de microentreprises et PME ; les grandes entreprises représentent moins de 0,1 % du nombre d'entreprises mais emploient une part significative des salariés.

[12] Instance dirigeante : Création LOI n°2021-1774 du 24 décembre 2021 - art. 14 (V) : Est considérée comme instance dirigeante toute instance mise en place au sein de la société, par tout acte ou toute pratique sociétaire, aux fins d'assister régulièrement les organes chargés de la direction générale dans l'exercice de leurs missions. ; https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGIARTI000044565408/2021-12-27

[13] Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE) (2025), Women and men in decision-making – Business and Finance

[14] European Commission. (2025). *2025 report on gender equality in the EU.* https://www.gender-sti.org/wp-content/uploads/2025/10/2025-report-on-gender-equality-in-the-EU.pdf

[15] L'autrice remercie Ethics & Boards, entreprise française fondée en 2010 à Paris, spécialisé dans la gouvernance d'entreprise, la mixité des instances dirigeantes, l'ESG et l'évaluation des conseils d'administration pour avoir partagé le divers document sources pour la rédaction de la prochaine section.

[16] Ethics & Boards, & ecoDa. (2026). *European Corporate Governance Barometer: 2nd edition*

[17] France : SBF 120 est de 30% ; RU : FTSE à 32% ; Norvège, Finlande et la Suède devancent les Etats-Unis :S&P100 à 28% en termes de féminisation des Comités de Direction.

[18] Ethics & Boards. (2026). *Baromètre IFA – Ethics & Boards de la mixité des instances dirigeantes. Institut français des administrateurs.* https://www.ifa-asso.com/mediatheques/barometre-ifa-ethics-boards-de-la-mixite-des-instances-dirigeantes-2026/

[19] Ethics and Boards observe qu'aucune femmes PDG n'étant fondatrices, cela traduit leurs difficultés d'accès des femmes au financement.

[20] World Economic Forum. (2026, June 18). *Closing the gender gap in senior leadership.* https://www.weforum.org/publications/closing-the-gender-gap-in-senior-leadership/

[21] OECD. (2025). *Government at a glance 2025: Gender parity in central administrations.* OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/gender-parity-in-central-administrations_e178593c.html

[22] *Ibid.*

[23] Des entreprises opérant initialement à l'international.

[24] « Who cares win »

[25] Summerfield, R. (2025, mai). *Trump and ESG: The outlook for 2025.* Financier Worldwide. https://www.financierworldwide.com/trump-and-esg-the-outlook-for-2025

[26] ECOFACT. (2025). *Anti-ESG legislation in the USA: Emerging risk for financial institutions.* https://www.ecofact.com/blog/anti-esg-legislation-in-the-usa-emerging-risk-for-financial-institutions/

[27] Hicks, R. (2025, 19 mars). *'ESG' is fading from corporate lexicon: Study.* Eco-Business. https://www.eco-business.com/news/esg-is-fading-from-corporate-lexicon-study/

[28] Textes officiels des décrets présidentiels (« Executive Orders ») et les fiches explicatives publiés par la Maison-Blanche : The White House. (2025). *Ending radical and wasteful government DEI programs and preferencing.* https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/01/ending-radical-and-wasteful-government-dei-programs-and-preferencing/ ; The White House. (2025). *Ending illegal discrimination and restoring merit-based opportunity*. https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/01/ending-illegal-discrimination-and-restoring-merit-based-opportunity/ ; The White House. (2025). *Fact sheet: President Donald J. Trump protects civil rights and merit-based opportunity by ending illegal DEI.* https://www.whitehouse.gov/fact-sheets/2025/01/fact-sheet-president-donald-j-trump-protects-civil-rights-and-merit-based-opportunity-by-ending-illegal-dei/

[29] Le Monde avec AFP. (2026, 27 mars). *Donald Trump interdit à son administration de travailler avec des entreprises menant des politiques antidiscriminations.* Le Monde. https://www.lemonde.fr/international/article/2026/03/27/donald-trump-interdit-a-son-administration-de-travailler-avec-des-entreprises-menant-des-politiques-antidiscriminations_6674475_3210.html

[30] Hood-Nuño, D., & Flowers, B. (2025, 19 décembre). *Exclusive: Corporate America faces DEI reckoning in 2026, EEOC chair says.* Reuters. https://www.reuters.com/sustainability/society-equity/corporate-america-faces-dei-reckoning-2026-eeoc-chair-says-2025-12-19/

[31] Anderson, G., Thornton, R., & Daum, J. (2025, 3 novembre). *2025 U.S. Board Index.* Harvard Law School Forum on Corporate Governance. https://corpgov.law.harvard.edu/2025/11/03/2025-u-s-board-index/

[32] Peck, E. (2025, 4 août). *How many women on the board? Fewer companies are saying.* Axios. https://www.axios.com/2025/08/04/trump-dei-sp-500-board-women

[33] Larcker, D. F., McClure, C., Shi, S. X., & Watts, E. M. (2025, 12 août). *The limited corporate response to DEI controversies (Working Paper No. 4289)*. Stanford Graduate School of Business. https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/limited-corporate-response-dei-controversies

[34] Présenté par la Commission européenne fin février 2025, le paquet Omnibus est un ensemble de mesures européennes destinées à clarifier, simplifier et, dans certains cas, reporter la législation existante en matière de développement durable.

[35] Créé en 2019, le réseau Femmes du Medef a pour ambition de promouvoir la féminisation des instances et de visibiliser les femmes dirigeantes https://www.medef.com/actualites/femmes-du-medef-1 ; ou Code F, une initiative du Medef pour féminiser les métiers de la tech lancé en 2026.

[36] Commission européenne. (2024). *L'avenir de la compétitivité européenne*. Rapport de Mario Draghi.

[37] Shang, Y. (2026, 6 janvier). *China ESG compliance: Year in review and 2026 outlook*. China Briefing. https://www.china-briefing.com/news/china-esg-compliance-year-in-review-and-2026-outlook/

[38] Lui, J. (2025, janvier). *The complexities of diversity, equality and inclusion (DEI) in China.* Horton International. https://hortoninternational.com/complexities-of-diversity-equality-and-inclusion-in-china/

[39] Desmarais, A. (2025, 10 février). *Why is Big Tech ditching DEI programmes and what does it mean for workplaces in Europe?* Euronews. https://www.euronews.com/2025/02/10/why-is-big-tech-ditching-dei-programmes-and-what-does-it-mean-for-workplaces-in-europe

[40] CNBC. (2025, 29 mars). *Trump administration reportedly warns European companies to comply with anti-DEI order.* CNBC. https://www.cnbc.com/2025/03/29/trump-administration-warns-european-companies-to-comply-with-anti-dei-order.html

[41] Seibt, C. H., Hilf, J., Evers, A., Dockham, A., Bieber, E. K., Houshower, S., Vesper-Gräske, M., & Weigel, V. (2025, 12 février). *Between two worlds: How US and EU-companies can navigate the tensions between shifting US DEI priorities and the EU sustainability framework.* Freshfields. https://www.freshfields.com/en/our-thinking/blogs/risk-and-compliance/between-two-worlds-how-us-and-eu-companies-can-navigate-the-tensions-between-shi-102jzy0

[42] Europe 1. (2025, 9 juin). *Devant l'extrême droite européenne, Marine Le Pen charge l'UE, « empire marchand, wokiste, ultralibéral »*. Europe 1. https://www.europe1.fr/politique/devant-lextreme-droite-europeenne-marine-le-pen-charge-lue-empire-marchand-wokiste-ultraliberal-757687

[43] Sénat, Délégation aux droits des femmes. (2025, 11 décembre). *Mouvements masculinistes : décryptage par des chercheurs* [Table ronde] https://www.senat.fr/actualite/mouvements-masculinistes-decryptage-par-des-chercheurs-6252.html ; Grange, J. (2025). *Extrêmes tensions à droite.* Pocket.

[44] Selon SISTA & Boston Consulting Group (2025), seulement 10 % des start-up européennes sont fondées par des femmes et celles-ci ne captent que 2 % des investissements en capital-risque. En France, Bpifrance Le Lab (2022) indique que les femmes ne dirigent que 12 % des PME de plus de 10 salariés et des ETI, cette proportion tombant à 6 % pour les ETI de plus de 250 salariés. Enfin, selon Ethics & Boards (2026), une seule des plus de 700 sociétés cotées sur Euronext Paris a été fondée par une femme. L'OCDE et de la Banque européenne d'investissement mettent aussi des difficultés persistantes d'accès des femmes aux financements en fonds propres en évidence.

[45] La directive (UE) 2023/970 du Parlement européen et du Conseil du 10 mai 2023 visant à renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de valeur égale par la transparence des rémunérations et les mécanismes d'application du droit ; Parlement européen & Conseil de l'Union européenne. (2023, 10 mai). *Directive (UE) 2023/970 du Parlement européen et du Conseil du 10 mai 2023 visant à renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de même valeur par la transparence des rémunérations et les mécanismes d'application du droit.* Journal officiel de l'Union européenne, L 132, 21–44. https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj?locale=fr

CHAPITRE 2

Les réseaux ont la parole

1.2.1. Introduction du chapitre

1.2.2. L'analyse des questionnaires 2025

1.2.3. Les contributions des membres de 2GAP

AFDSERI
Alliance pour la Mixité en Entreprise (AME)
Ateliers Entreprise et Mixité
Avec les Femmes de la Défense
Business and Professional Women (BPW) Paris
Cercle InterL
Cercle des Femmes en Cybersécurité (CEFCYS)
Cultur'Elles
Donner des Elles à la Santé
Femmes Cheffes d'Entreprises (FCE) France
Femmes de Bercy
Femmes de l'Education
Femmes du Tourisme
Femmes en Mouvement
Financi'Elles
Justice Administrative Alter Egales
Pour les Femmes dans les Médias
Professional Women Network (PWN) Paris
Réseau Parité Un Une Groupe La Poste
Talentu'Elles

1.2.4. Conclusion du chapitre

1.2.1. Introduction du chapitre

Face à la résurgence de discours et d'actions hostiles aux politiques d'égalité, 2GAP a constitué, à la suite de nos Assises de mars 2025, un groupe de travail consacré à la *gender fatigue* et au *backlash*. Pour comprendre ces dynamiques et leurs effets concrets dans les milieux professionnels, en particulier depuis les nouvelles mesures américaines contre les politiques d'égalité femmes-hommes dans le monde du travail, nous avons souhaité donner la parole aux réseaux membres de notre fédération afin qu'ils fassent remonter leurs observations et leurs données de terrain.

Cette initiative nous a permis de dessiner un état des lieux ancré dans l'expérience vécue des organisations. Implantés dans des secteurs variés, les réseaux occupent en effet une position d'observation privilégiée : leurs membres voient ces politiques se mettre en œuvre, se heurter à des résistances ou s'essouffler. Leur parole, à la fois individuelle et collective, éclaire ce que les indicateurs chiffrés saisissent mal : les résistances diffuses, les déplacements de priorités, les signaux faibles d'un recul.

Notre démarche s'est déroulée en deux temps distincts :

À l'été 2025, un questionnaire a été adressé aux membres des réseaux pour recueillir leurs observations et leurs ressentis sur cette lassitude à l'égard des politiques d'égalité, ainsi que sur les formes de reculs constatées dans leurs organisations professionnelles. Les 499 réponses offrent une base solide pour identifier les tendances communes, les mécanismes de résistance à l'œuvre et les leviers d'action possibles.

Une synthèse de ces résultats a ensuite été transmise aux réseaux, invités à y répondre en tant que collectifs sur un thème : « les politiques d'égalité : confiance ou inquiétude ? ». Vingt d'entre eux ont rédigé une contribution suivant une même trame : présentation du réseau, spécificités du secteur, analyse des politiques d'égalité menées et de l'incidence de la *gender fatigue* ou du *backlash*, et pistes pour préserver les acquis et continuer à progresser.

Ce chapitre s'ouvre sur la synthèse du questionnaire, qui dresse un état des lieux à partir de la parole des membres des réseaux. Il se poursuit avec les contributions écrites des réseaux, qui proposent une lecture sectorielle et collective.

1.2.2. L'analyse des questionnaires 2025

Le questionnaire 2GAP envoyé aux 87 réseaux membres (réponses obtenues entre juin et septembre 2025) sur le phénomène de gender fatigue et de backlash a recueilli **499 réponses individuelles des membres des réseaux**, quasi exclusivement de femmes, issues à parts comparables des secteurs public et privé. Les répondantes connaissent majoritairement les politiques d'égalité femmes-hommes en vigueur dans leurs organisations.

Démographie des répondantes au questionnaire

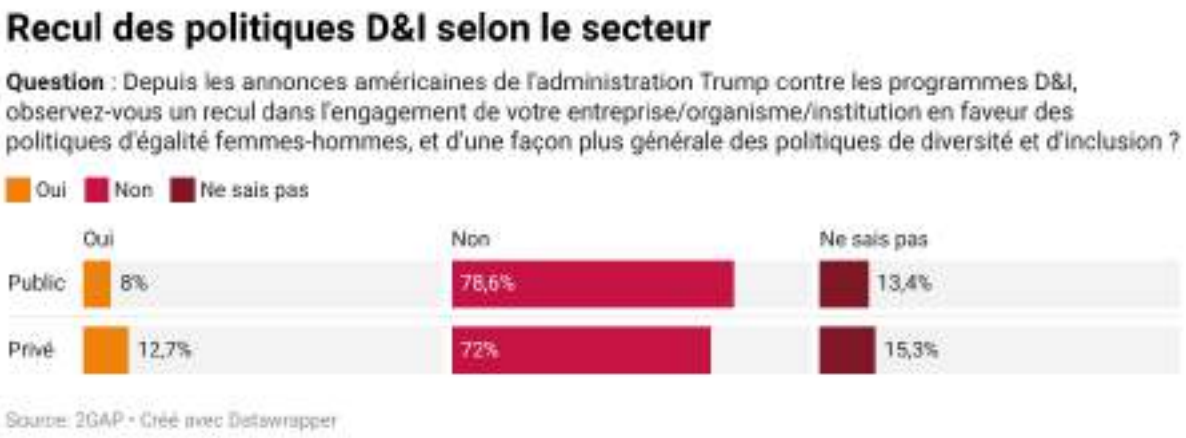
Catégorie	Réponse	Nombre	%
Genre	Femmes	480	96,2%
	Hommes	16	3,2%
	Ne souhaite pas le préciser	3	0,6%
Âge	18-24 ans	3	0,6%
	25-34 ans	22	4,4%
	35-44 ans	87	17,4%
	45-54 ans	190	38,1%
	55-64 ans	164	32,9%
	65 et plus	33	6,6%
Secteur	Public	224	44,9%
	Privé	275	55,1%

Source: 2GAP • Créé avec Datawrapper

- La gender fatigue se définit par la lassitude, explicite ou implicite, à l'égard des politiques d'égalité.
- Le backlash, ou retour de bâton, regroupe les offensives réactionnaires contre les efforts visant à promouvoir les droits des femmes. Elles peuvent se manifester par des revirements de politique, des affirmations culturelles ou des oppositions à des dispositifs existants.

Globalement, **aucun recul massif des politiques d'égalité n'est observé** : plus de 70% des répondantes, dans le public comme dans le privé, estiment que les engagements sont maintenus. Toutefois, une minorité significative, 29% des répondants, identifie des **signaux de fragilisation**, principalement sur le plan symbolique : communication plus

restreinte, disparition ou édulcoration du vocabulaire lié à l'égalité et à la diversité, recul des objectifs chiffrés, et masculinisation progressive des cercles de décision.



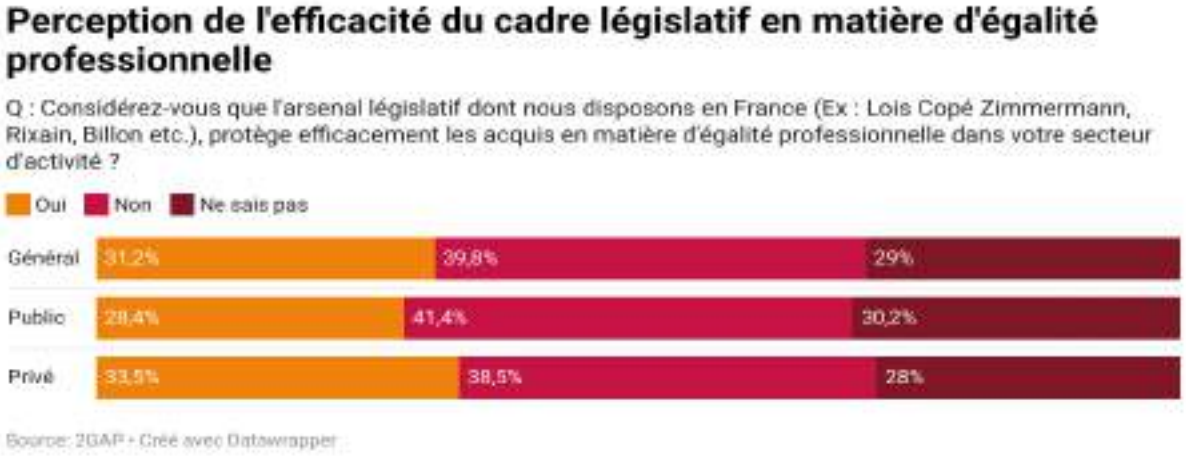
Les **résistances internes** restent globalement modérées mais bien présentes pour 23% des répondantes. Elles s'expriment surtout par des discours remettant en cause les quotas, la légitimité des femmes ou l'utilité des politiques d'égalité, souvent au nom du mérite. Ces résistances contribuent à une **dégradation du climat de travail** et alimentent un sentiment de lassitude.



La gender fatigue est particulièrement marquée chez les femmes (6,78/10 sur une échelle de 1 à 10), avec une forte frustration face à la lenteur des progrès, tandis que chez les hommes elle se traduit davantage par de l'indifférence ou un essoufflement. Les femmes apparaissent plus engagées et exigeantes sur les enjeux d'égalité, alors qu'une partie des hommes exprime soit de l'indifférence, soit un sentiment d'injustice ou de déclassement.



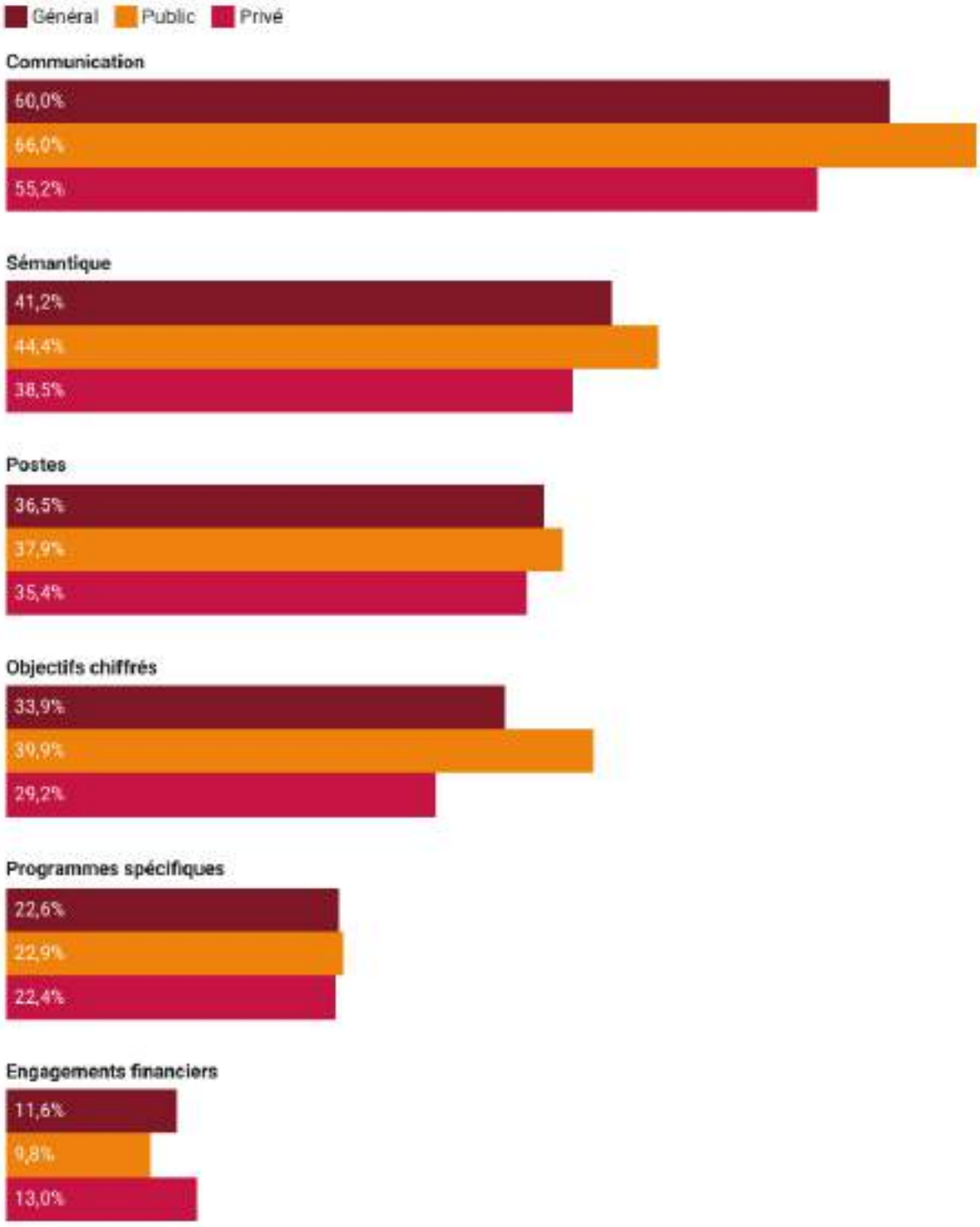
Enfin, **l'arsenal législatif français est jugé utile mais insuffisant** : il protège les acquis, sans garantir une transformation durable des pratiques et des rapports de pouvoir. Le principal risque identifié n'est donc pas un recul brutal, mais une **stagnation progressive** des politiques d'égalité, nourrie par la lassitude, les résistances culturelles et le manque de moyens structurels. 31% des répondantes, en particulier dans le privé, se disent intéressées par un kit juridique à des fins de soutien des actions de promotion de l'égalité professionnelle.





Eléments de recul observés selon les secteurs

Q : Le cas échéant, sur quels éléments relatifs à l'égalité femmes-hommes voyez-vous que la volonté de votre entreprise/organisation/institution a évolué sur ce sujet ?



Question à choix multiple - % calculé sur les répondant.es ayant signalé au moins un élément de recul.

Source: 2GAP - Créé avec Datawrapper

Eléments conclusifs sur le questionnaire :

- Aucun recul massif des politiques d'égalité : plus de 70 % des répondantes estiment que les engagements sont maintenus, public comme privé.
- 29 % des répondants identifient des signaux de fragilisation réels : communication plus restreinte, vocabulaire édulcoré, recul des objectifs chiffrés, masculinisation progressive des cercles de décision.
- 34 % des répondants signalent des résistances internes modérées mais présentes, souvent formulées au nom du mérite.
- La « gender fatigue » est marquée chez les femmes qui expriment une forte frustration face à la lenteur des progrès tandis que chez les hommes, ils exprimeraient plutôt de l'indifférence ou un sentiment de déclassement.
- Conclusion : le risque principal n'est pas un recul brutal, mais une stagnation progressive, nourrie par la lassitude et le manque de moyens structurels.

Si le risque identifié n'est pas celui d'un recul brutal mais d'un enlisement progressif, c'est dans les organisations, au plus près des pratiques, qu'il faut le chercher. Les contributions des réseaux, qui suivent, permettent d'y voir plus clair grâce à une lecture transversale qui met en regard les situations propres à chaque secteur, fait apparaître ce qui relève de tendances communes et ce qui tient à des contextes particuliers, et précise les points de vigilance et les leviers à actionner.

Pour accéder aux éléments complémentaires sur les résultats des questionnaires 2025 de 2GAP, vous pouvez scanner ce QR-code :

Ou vous rendre à cette URL :

https://drive.google.com/drive/folders/1Oq5umz9hX17Ti1act5npI5jLbkcaO4y8

Les contributions des membres de 2GAP

Les vingt contributions réunies dans cette partie du Livre Blanc, rédigées par des réseaux et structures membres de 2GAP, proposent un regard transversal sur les évolutions des politiques d'égalité professionnelle et sur les phénomènes de *gender fatigue* et de *backlash*. Huit réseaux relèvent du secteur public, les autres appartenant au secteur privé.

Afin de permettre une analyse comparée, les réseaux ont été invités à répondre à quatre questions : présenter leur réseau, identifier les spécificités de leur secteur au regard des enjeux actuels, analyser les politiques d'égalité menées et les risques de *gender fatigue* ou de *backlash*, puis proposer des pistes pour l'avenir.

Leurs contributions mettent en évidence les avancées réalisées, mais aussi les résistances rencontrées et les signes d'essoufflement observés dans les organisations. Elles soulignent notamment que les progrès en matière de représentation des femmes ne se traduisent pas encore systématiquement par un partage effectif du pouvoir et des responsabilités. Au-delà de cet état des lieux, elles identifient des leviers d'action pour préserver les acquis, poursuivre les avancées et renforcer la mobilisation collective en faveur de l'égalité.

1.2.2.1. AFDESRI

Présentation du réseau

L'AFDESRI, Association Française des Femmes Dirigeantes de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, est une association fondée en novembre 2014 à l'initiative de femmes occupant des postes à responsabilité dans l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation (ESRI). Elle rassemble des présidentes d'université, des vice-présidentes, des cadres dirigeantes des services généraux, des inspectrices, ainsi que des femmes engagées dans l'accès aux postes de direction et des hommes partageant l'ambition de promouvoir l'égalité femmes-hommes dans ce secteur.

Périmètre d'action : national (France) avec une dimension européenne en développement, notamment via des partenariats avec des organismes de recherche (EUA, CNRS, INRAe) et des réseaux internationaux (associations sœurs et établissements de l'enseignement supérieur).

Spécificités du secteur par rapport aux enjeux actuels

Le secteur de l'ESRI est marqué par :

- Une sous-représentation persistante des femmes dans les postes de gouvernance et de direction, malgré des avancées.
- Un plafond de verre toujours présent, limitant l'accès des femmes aux plus hauts niveaux de responsabilité.
- Une nécessité de modernisation des pratiques managériales pour intégrer l'égalité professionnelle (mobilité, parité dans les nominations, égalité salariale, équilibre vie pro/vie perso).
- Une volonté de collaboration interministérielle et inter-réseaux pour mutualiser les bonnes pratiques et peser sur les politiques publiques.

Observations et analyses sur les politiques d'égalité et le risque de « gender fatigue » / « backlash »

Politiques menées : L'AFDESRI agit sur plusieurs leviers : mentorat, formation, plaidoyer, production de données pour sensibiliser aux inégalités de carrière et d'accès au leadership. Elle collabore avec des réseaux nationaux (ministères, CNRS, INRAe) pour promouvoir la parité dans les nominations et la gouvernance partagée.

Impact du « gender fatigue »/« backlash » : Les acquis restent fragiles et le risque de recul existe, notamment face aux mesures remettant en cause les politiques d'égalité dans le monde du travail. La résistance se manifeste par :

- Une lenteur dans le partage effectif de la gouvernance.
- La nécessité de renforcer les réseaux pour contrer les reculs et maintenir la dynamique.

Points d'alerte :

- Manque de parité persistante dans les instances décisionnelles.
- Risque de désengagement si les actions ne sont pas concrètes et visibles.

Suggestions et pistes pour l'avenir

Pour préserver les acquis et progresser, l'AFDESRI propose :

- Renforcer la collaboration nationale et internationale :
    - Finaliser la création d'un observatoire européen pour mutualiser les données, les bonnes pratiques et les projets communs (une déclaration commune est en cours).
    - Organiser des séminaires et formations conjoints au niveau européen.
    - Créer une plateforme numérique européenne pour partager des offres d'emploi, un vivier de talents, etc.
- Actions concrètes :

  - Mentorat et formation à l'échelle européenne pour soutenir les carrières des femmes.
  - Faciliter les mobilités internationales (stages, partenariats) pour enrichir les parcours scientifiques et administratifs.
  - Émettre des déclarations communes pour peser sur les politiques publiques.
- Collaborations clés :
  - Avec les réseaux européens (associations italiennes, danoises, irlandaises, etc.), les établissements et institutions (EUA). Projet « Erasmus partenariats de coopération Enseignement supérieur et Recherche sur les femmes et le leadership.
  - Impliquer les dirigeants et décideurs (ex. : PDG du CNRS, ministre de l'ESRE) pour ancrer l'égalité dans les stratégies institutionnelles.

1.2.2.2. Alliance pour la Mixité en Entreprise (AME)

L'accélérateur de l'égalité professionnelle femme – homme en entreprise

Présentation rapide du réseau

L'Ame imagine et met en œuvre des **outils pertinents, efficaces et concrets** pour atteindre l'égalité professionnelle femme - homme dans les entreprises

L'Ame combine une **expertise de l'égalité** nourrie par des analyses poussées des données et articles avec le **partage des expériences** de ses entreprises membres

Cette valeur ajoutée fruit de cette Intelligence collective permet à l'Ame d'être **un catalyseur d'impact positif** et une force de propositions auprès de ses réseaux membres, des décideurs privés et des institutionnels

Spécificités du secteur par rapport aux enjeux actuels

Les entreprises évoluent À des vitesses différentes sur les problématiques d'égalité en fonction de la volonté de la direction, mais également du secteur, détention de recrutement et des enjeux économiques

Les leviers d'action pour accélérer l'égalité les plus efficaces reposent sur la recherche de performance Trive, par la guerre des talents, l'image des entreprises et l'amélioration de la performance financière pour les entreprises plus égalitaire. Le cadre réglementaire est également à levier principalement pour les entreprises les moins avancées.

Observations et analyses sur les politiques d'égalité et le risque de « gender fatigue » / « backlash »

Le « backlash ou gender fatigue » est plus présent dans la société civile et dans la population générale que dans les entreprises (dont les salariés sont cependant le reflet de la société)

La raison est due à la pression de création de valeur ajoutée et donc d'efficacité et performance combinée aux actions des réseaux en faveur de l'égalité des entreprises, de la nécessité d'attirer et retenir les meilleurs talents (et donc des talents féminins), et proposer à ses clients les produits et service qui sont le reflet de notre société et donc qui correspondent également à leur clientèle féminine. L'image de l'entreprise est également un garde-fou

Suggestions et pistes pour l'avenir

Combiner efficacité économique et politiques d'égalité qui sont le moyen le plus efficace.

Société

1. Mettre un fort accent sur la formation à tous les niveaux de l'école primaire dans les collèges, les lycées, les classes prépa et les écoles, mais également en formation, continue tout particulièrement pour les personnes en repositionnement avec l'objectif de briser les stéréotypes pour augmenter la mixité des formations et des métiers permettant à chaque femme de s'épanouir dans sa vie professionnelle et un accès plus massif au métier d'avenir en particulier de la tech. Tout commence par l'autonomie financière et la capacité de ne pas se limiter dans ses orientations de vie.
2. Zéro tolérance sur les dérives du sexisme et du masculinisme avec des actions en particulier au sein de l'éducation nationale
3. Action forte sur la féminisation de nos représentants publics et politiques. Comment ne pas se retrouver qu'avec des candidats politiques hommes ?

Entreprises

1. Importance de clarifier la vision stratégique de l'égalité, de considérer les priorités et les objectifs d'impact sur chacun des 10 thèmes de l'égalité en entreprise
2. Professionnaliser le pilotage de l'égalité en intégrant plus d'indicateurs non seulement de moyens mais également d'impact.
3. La mise en place de la directive européenne ne doit pas alourdir et complexifier, mais être un levier pour prendre des bonnes décisions sur les actions les plus dimensionnantes

1.2.2.3. Ateliers Entreprise et Mixité

En Europe et en France, la parole se libère, l'histoire ne recule pas

Par Marie-Christine Mahéas, coordinatrice du think-do tank Les Ateliers Entreprise et Mixité by ESSEC, membre du Haut Conseil à l'Egalité Femmes-Hommes

Les Ateliers Entreprise & Mixité by ESSEC est une émanation de l'Observatoire de la Mixité. Ce think-do tank constitué de groupes d'entreprises et d'experts se réunit depuis 2016 autour des bonnes pratiques des organisations au vu des problématiques liées à la mixité femmes-hommes.

On entend, depuis quelques mois, un mot répété sur tous les tons : *backlash*. L'égalité femmes-hommes connaîtrait un retour de bâton, la diversité et l'inclusion seraient en train de refluer, et il faudrait s'y résoudre. Si c'est une réalité aux Etats-Unis et notamment au sein de son secteur public et des entreprises qui en sont fournisseurs, nous ne partageons pas cette lecture pour l'Europe et plus précisément pour la France. Au sein des Ateliers Entreprise et Mixité, comme dans plusieurs des entreprises que nous côtoyons, nous faisons un autre constat. Non par optimisme béat, mais parce que nous sommes convaincus que l'on confond deux phénomènes très différents — et que cette confusion, à force d'être relayée, finit par produire les effets qu'elle prétend décrire.

Backlash ou expression d'objections ?

Un backlash, au sens propre, désigne un mouvement organisé et puissant qui inverse une trajectoire : des droits qui reculent, des dispositifs qu'on démantèle, une dynamique qui s'arrête puis repart en arrière. Ce que nous constatons aujourd'hui en Europe, au sein de la grande majorité des organisations, est majoritairement d'une autre nature. Il s'agit de l'**expression d'objections** : des réticences, des doutes, parfois des oppositions frontales, qui s'expriment désormais plus librement qu'avant. Une objection qui se dit n'est pas une politique qui recule. Confondre les deux, c'est prendre le thermomètre pour la fièvre.

Ces objections ont toujours existé

Depuis que le sujet fait l'objet d'initiatives dans les entreprises (et auparavant dans la société, grâce notamment aux mouvements féministes mais aussi grâce à des organisations internationales comme les Nations Unies mais aussi le FMI, la Banque Mondiale, l'OCDE, le Conseil de l'Europe etc.), c'est-à-dire depuis vingt à vingt-cinq ans, les objections ont toujours existé mais elles peu exprimées publiquement. On ne peut raisonnablement demander à celles et ceux qui détiennent les positions de pouvoir d'être spontanément enthousiastes à l'idée d'en partager une partie. La résistance au changement est humaine ; elle n'a rien d'un complot. Ce qui a changé, ce n'est pas l'existence de ces objections, c'est leur **visibilité**. Pendant longtemps, il était

politiquement incorrect de les formuler à voix haute. Une certaine libération de la parole — la même qui traverse tout le débat public — fait qu'elles s'énoncent aujourd'hui ouvertement. Nous entendons mieux ce qui, hier, se murmurait. C'est inconfortable, mais ce n'est pas un recul : c'est une mise au jour.

Le sens de l'histoire n'a pas changé

Cette parole plus audible ne modifie pas la direction de fond. L'égalité femmes-hommes est en marche, portée par des évolutions démographiques, économiques, juridiques et générationnelles qu'aucune crispation conjoncturelle n'inverse durablement. Les jeunes générations attendent des organisations justes et inclusives ; le vivier de talents ne se laisse pas amputer de la moitié de ses compétences ; le cadre légal continue de se renforcer. **Le mouvement peut ralentir ici, accélérer là — il ne s'arrête pas**.

Sur le terrain, les programmes tiennent

Nous sommes d'ailleurs nombreux à le voir : Les faits résistent au récit pessimiste. Hormis en Amérique du Nord — où un contexte politique particulier a conduit à des reculs explicites — dans leur majorité, **les budgets consacrés à la mixité tiennent et les programmes se poursuivent**[46]. Il arrive que certains mots soient employés avec plus de prudence, ou mis de côté, mais l'engagement demeure. Mieux : de nombreux dirigeantes et dirigeants résistent avec courage, prennent la parole publiquement et réaffirment leur engagement en faveur de la mixité, précisément au moment où il serait facile de se taire[47]. Ce sont eux, et non le bruit ambiant, qui dessinent la tendance réelle.

Répondre aux objections, inlassablement

Si nous renonçons au mot backlash, il nous reste un vrai travail : **apprendre à répondre aux objections, avec précision et sans lassitude**. Au sein des Ateliers Entreprise et Mixité, think and do tank de l'ESSEC, nous avons identifié **neuf grands types d'objections récurrentes**[48] — depuis « il n'y a plus de place pour les hommes » jusqu'à « les femmes refusent les promotions », en passant par « la mixité, c'est un sujet du passé » ou « les quotas, c'est anti-méritocratique ». À chacune correspond une réponse argumentée, factuelle, qu'il faut savoir mobiliser sereinement. Répondre n'est pas se défendre : c'est faire avancer le débat. Nous en donnons quatre exemples à la fin de ce texte.

Réinventer les mots et les portes d'entrée de la mixité

L'autre chantier consiste à **renouveler le récit**. Le narratif « mixité = performance », construit depuis vingt ans, ne suffit plus à convaincre, notamment les plus jeunes. Il nous faut inventer de **nouvelles portes d'entrée** : aborder la mixité par la qualité des réunions et des décisions, par une meilleure gestion des risques, par la sécurité psychologique, par une organisation du travail respectueuse des temps de vie, par l'intégration responsable de l'IA, par la prise en compte complète de la maternité et de la paternité.

Autant de sujets qui bénéficient à toutes et tous, indépendamment du genre, et qui ancrent la mixité dans des pratiques concrètes plutôt que dans des slogans. Faire progresser l'égalité par les actes, parfois sans même la nommer.

Pourquoi répéter « backlash » est contre-productif

Insister sur l'idée d'un retour de bâton généralisé comporte un double danger. D'abord, c'est relayer une **contre-vérité** : la réalité des organisations, hors Amérique du Nord, ne valide pas ce diagnostic, dans leur majorité. Ensuite, et c'est plus grave, c'est **apporter de l'eau au moulin** de celles et ceux qui souhaiteraient voir cesser les programmes de mixité femmes-hommes. Leur offrir l'argument rêvé : « Vous voyez bien, l'égalité, c'est fini, tout le monde le dit. » Un discours de renoncement, à force d'être répété, peut finir par infléchir les stratégies. Les mots que nous choisissons ne décrivent pas seulement le réel : ils contribuent à le façonner.

Vigilants, prudents — et optimistes

Rien de tout cela n'invite à la naïveté. Il nous faut rester attentifs, lucides, prudents : les acquis ne sont jamais définitivement garantis, et la vigilance reste de mise. Mais entre le défaitisme et la naïveté, il existe un chemin : celui d'un optimisme exigeant, qui regarde les objections en face, y répond une à une, réinvente ses récits et garde confiance dans le sens de l'histoire. La mixité n'a pas dit son dernier mot. À nous de continuer à écrire la suite.

PS : quatre objections fréquentes — et comment y répondre

Voici, à titre d'illustration, quatre objections parmi les plus courantes, tirées de « Comment répondre aux objections à la mixité femmes-hommes dans les organisations »[49], accompagnées de réponses factuelles. L'esprit n'est jamais de gagner un combat, mais d'ouvrir un dialogue et de ramener la discussion sur le terrain des faits.

« Il n'y a plus de place pour les hommes »

C'est l'objection qui dit tout haut une crainte sincère, et qu'il faut accueillir comme telle. La réponse tient d'abord dans les chiffres : les hommes occupent encore la très large majorité des postes de pouvoir. Dans les grandes entreprises, ils restent largement majoritaires dans les comités exécutifs et les conseils d'administration, et l'écart salarial persiste à poste comparable. Parler de « place perdue » alors que les positions dominantes demeurent massivement masculines relève du ressenti, non de la réalité statistique. Ensuite, la mixité n'est pas un jeu à somme nulle où ce que gagnent les femmes serait retiré aux hommes : c'est l'élargissement du vivier de talents à 100 % des compétences disponibles. Enfin, les hommes bénéficient eux aussi d'organisations plus mixtes — meilleur équilibre des temps de vie, congés de paternité réellement pris, normes de disponibilité « 24/7 » assouplies.

« La mixité, c'est un sujet du passé, c'est désormais réglé »

Si c'était réglé, cela se verrait dans les données — or ce n'est pas le cas. Les écarts demeurent sur les rémunérations, les promotions, l'accès aux fonctions exécutives et aux postes opérationnels à responsabilité. La première promotion managériale reste un point de décrochage documenté pour les femmes. Le sentiment que « c'est réglé » naît souvent d'un progrès réel mais partiel : on confond l'égalité de droit, largement acquise, avec l'égalité de fait, encore lointaine. Avoir les mêmes droits ne suffit pas si les pratiques quotidiennes — affectation des missions visibles, critères d'évaluation, déroulés de carrière — continuent de produire des écarts. Le sujet n'appartient pas au passé : il a seulement changé de forme, devenant plus diffus et donc plus difficile à saisir.

« Les quotas et la discrimination positive, c'est anti-méritocratique »

Cette objection oppose mérite et mixité, alors que les deux sont complémentaires. La vraie question est : la méritocratie actuelle est-elle réelle ? La recherche montre que des dossiers identiques sont évalués différemment selon que le prénom est masculin ou féminin — preuve que les biais faussent déjà l'appréciation du mérite. Paradoxalement, les organisations qui se proclament les plus « méritocratiques » peuvent renforcer ces biais lorsque leurs critères restent flous. Là où les critères sont vagues, les biais prospèrent. Viser la mixité, ce n'est donc pas écarter le mérite : c'est concevoir des processus justes, testés et audités — grilles d'évaluation explicites, short-lists équilibrées, décisions tracées — qui permettent enfin au mérite de s'exprimer pour tous et toutes. On ne baisse pas l'exigence ; on l'applique à critères constants.

« On en fait beaucoup trop, il faut arrêter le wokisme »

Cette objection mérite d'abord qu'on s'entende sur les mots. À l'origine, être « woke » (de l'anglais to be awake, « être éveillé ») signifiait simplement être attentif aux discriminations et aux injustices subies par certains groupes. Le terme, aujourd'hui le plus souvent employé de façon péjorative, est devenu une étiquette polémique qui range sous un même mot des réalités très différentes — au point de ne plus désigner grand-chose de précis. D'où l'intérêt de ramener la conversation au concret : de quoi parle-t-on, exactement ? D'organiser des réunions où chacun peut s'exprimer sans être interrompu ? De critères de promotion clairs et écrits ? De congés parentaux accessibles aux pères ? Énumérées une à une, ces mesures relèvent du bon sens managérial et bénéficient à l'ensemble des équipes, indépendamment du genre. Le mot « trop », lui aussi, mérite d'être confronté aux chiffres, qui montrent que le chemin reste long. Plutôt que de débattre d'une étiquette, mieux vaut revenir aux faits, aux données de l'organisation et aux bénéfices concrets : meilleures décisions, risques mieux maîtrisés, talents attirés et fidélisés.

Ces réponses n'ont pas vocation à clore le débat d'un coup, mais à l'entretenir avec patience et précision. C'est précisément parce que les objections s'expriment plus librement qu'il faut savoir y répondre — sans crispation, inlassablement, avec des faits. C'est ainsi, et non en proclamant un backlash, que l'on fait avancer la mixité.

1.2.2.4. Avec les Femmes de la Défense

Présentation rapide du réseau

Au sein du ministère des armées et des anciens combattants, l'association Avec les femmes de la Défense rassemble depuis 10 ans des femmes et des hommes militaires (y compris gendarmes), civils, réservistes et professionnels en activité, qui œuvrent dans l'ensemble des composantes de la défense, y compris au sein de la base industrielle de technologie et de défense.

Son action couvre un périmètre large : visibilisation des parcours féminins, soutien aux carrières par le mentorat, sensibilisation aux enjeux d'égalité professionnelle, et animation d'un espace d'échanges et de solidarité entre femmes de tous grades, métiers et directions.

Le réseau se positionne comme un acteur structurant, capable de faire remonter les réalités du terrain auprès des cabinets ministériels, des parlementaires et des autorités du ministère des armées et des anciens combattants. Il ambitionne d'accompagner les évolutions culturelles et de contribuer à une meilleure représentation des femmes dans les fonctions opérationnelles, techniques et de commandement.

Spécificités du secteur par rapport aux enjeux actuels

Le secteur de la défense présente des caractéristiques particulières :

- Une culture organisationnelle fortement hiérarchisée ;
- Des métiers historiquement masculins (22,7% de femmes des 263 631 agents en 2024), notamment dans l'opérationnel (17,3% des militaires en 2024)[50] ;
- Des contraintes de disponibilité et de mobilité plus fortes que dans d'autres administrations ;
- Une exposition accrue aux stéréotypes de genre, en particulier dans les unités opérationnelles et techniques.

Ces spécificités rendent les enjeux d'égalité professionnelle à la fois plus complexes et plus stratégiques. Dans ce contexte, l'association souligne les efforts engagés par le ministère, tout en remarquant que la transformation culturelle nécessite un travail de long terme, notamment pour favoriser l'accès des femmes aux postes de commandement, aux filières techniques et aux responsabilités stratégiques, bien en

amont de l'entrée au ministère. C'est ainsi qu'en 2025, en partenariat avec l'association *Elles bougent*, une célébration de la journée internationale des femmes et filles de science a été organisée en 3 temps avec des classes de CE2, CM1 et CM2.

Observations et analyses sur les politiques d'égalité et le risque de « gender fatigue » / « backlash »

Les politiques d'égalité menées au sein du ministère des armées et des anciens combattants ont permis des avancées notables :

- Valorisation de parcours de femmes valeureuses par le nommage de salles de réunion dans l'enceinte de Balard ;
- Amélioration des dispositifs de signalement : en 2024, l'association a été consultée et écoutée pour la production de deux instructions. La première, instruction ARM/CAB du 26 mars 2024, sur la conduite à tenir en cas de signalements d'actes de violence, de discrimination, de harcèlement à caractère sexuel et d'agissements sexistes. La deuxième, l'instruction ARM/CAB du 28 juin 2024, relative à la mise en œuvre d'un programme de lutte contre les violences sexuelles et sexistes au sein du ministère des armées. Ce texte qui structure un programme ministériel complet de lutte contre les VSS, s'appuie sur le rapport d'inspection Jockers–Pérez–Legrand, lui-même ayant intégré une dizaine de propositions de l'association *Avec les femmes de la défense*.
- Structuration des réseaux internes : création par la DRHMD d'un dispositif d'accompagnement des attachées principales d'administration de l'Etat à l'été 2025, création du réseau des femmes ingénieures de la DGA le 30 janvier 2025 ;
- Progression de la représentation féminine, notamment au sein du comité exécutif de la direction générale de l'armement pendant quelques mois ;
- Montée en puissance des actions de sensibilisation, notamment en lien avec la haute fonctionnaire en charge de l'égalité femmes-hommes de Bercy pendant le séminaire des référents mixité-égalité et avec les *Femmes de la DGFIP* à l'occasion de la célébration de la journée internationale des violences faites aux femmes.

Cependant, l'association observe également des signes de « *gender* fatigue » :

- Lassitude face à la multiplication des obligations réglementaires, y compris chez les femmes civiles et militaires ;
- Perception d'une « surcharge » administrative autour de l'égalité ;

- Discours de « saturation » ou de « retour en arrière » dans certains environnements, y compris chez les officier(e)s supérieures et haut(e)s fonctionnaires ;
- Banalisation de propos minimisant les enjeux d'égalité.

Les débats récents et tendances masculinistes aux États-Unis, où certaines politiques d'égalité ont été remises en cause, alimentent parfois un discours de *backlash* dans nos organisations : certains y voient un prétexte pour contester la légitimité des actions en faveur de l'égalité femmes-hommes.

Avec les femmes de la défense alerte sur un risque réel : la gouvernance de l'égalité pourrait être fragilisée si les acteurs institutionnels ne restent pas mobilisés. Lorsque les femmes avancent, les hommes et la société en bénéficient ; lorsque les hommes avancent, les femmes n'en retirent pas toujours les mêmes fruits (*cf*. l'allongement de la durée du congé de naissance en application depuis l'été 2026).

Suggestions et pistes pour l'avenir

Pour consolider les avancées et prévenir tout recul, l'association formule douze propositions. Loin d'être herculéens, ces « douze travaux de Mégara » reposent pour l'essentiel sur des actions à coût constant - onze sur douze - et visent à renforcer l'égalité professionnelle en mobilisant simultanément les leviers culturels, organisationnels et managériaux.

Meilleur partage des responsabilités parentales

En réponse à la préconisation de la Cour des comptes sur le rééquilibrage souhaitable d'un partage des responsabilités familiales pour résorber les inégalités salariales, mener une **expérimentation** visant à faciliter un tel rééquilibrage, en faisant du **congé du 2è parent** un outil d'égalité entre les sexes dans la fonction publique en le rendant **obligatoire**[51]. (*Cf*. fiche en annexe 1.)

A COUT CONSTANT :

Le mois de l'égalité

Faire du mois de mars « le mois de l'égalité » permettrait de structurer et d'étaler, sur l'ensemble des services du ministère des armées et des anciens combattants, une programmation d'actions dédiées à l'égalité femmes-hommes - conférences, webinaires, expositions, et autres initiatives organisées sur les différents sites, notamment à Balard.

Pratiquer la transparence pour rendre la politique d'égalité professionnelle plus incitative et encourager des actions plus audacieuses

La publication sur l'intranet ministériel de l'évolution des primo-nominations, accompagnée d'un plan d'action dédié à la constitution de viviers, permettrait de

valoriser les initiatives portées par les réseaux féminins - mentorat des attachées principales d'administration de l'Etat, critères de sélection plus explicites, accompagnement des potentiels - et d'en amplifier l'impact.

Recenser les bonnes pratiques mises en œuvre dans les différents ministères, lorsqu'elles sont **à coût nul**, puis en organiser la diffusion sur l'extranet du ministère de l'Action et des Comptes publics, permettrait de favoriser leur appropriation et leur déploiement. Exemple : le nommage de salles de réunion au nom de femmes remarquables - y compris contemporaines, comme la première spationaute française - constitue une initiative simple et immédiatement reproductible.

Systématiser l'intégration d'un objectif d'égalité professionnelle dans l'évaluation annuelle des managers

Exemples :

- Action de formation en direction des équipes
- Participation à l'organisation d'une journée phare :
    - 25 novembre : journée internationale de lutte contre les violences sexistes et sexuelles,
    - 25 janvier : journée nationale de lutte contre le sexisme
    - 11 février : journée internationale des femmes et des filles de science
    - 8 mars : journée internationale des droits de la femme
    - 1er juin : journée internationale des parents
    - etc.

Sensibiliser et former à l'égalité femmes-hommes en innovant tout en réduisant les coûts :

- Développer les partenariats entre ministères pour favoriser le prêt des outils de formation (exemple : formation proposée à l'UGAP pour « vivre » des situations féminines de façon immersive avec des lunettes connectées)

- Prévoir dans les marchés publics la possibilité de diffuser les webinaires entre ministères (en cours d'expérimentation entre le ministère des armées et le ministère de l'économie et des finances)

- Encourager chaque ministère à élaborer un recueil de réponses aux remarques sexistes comme projet d'équipe sur le temps de travail

Créer des binômes mixtes de chef(fe) et d'adjoint(e) à la tête des services, directions et bureaux, afin de favoriser la mixité des responsabilités et de renforcer la légitimité des futures cheffes, notamment face à l'autocensure et au syndrome de l'imposteur.

Attirer les talents féminins

- Organiser des *job-dating* interministériels pour favoriser la mobilité des talents féminins
- Systématiser une rubrique « Qualité de vie et des conditions de travail » dans les offres publiées sur le site Choisir le servicepublic.fr intégrant notamment :
    - Les labels égalité, diversité
    - Les expérimentations conduites
    - Les dispositifs de soutien existants (plan Fidélisation à 360°, cellule Themis, numéro vert de soutien psychologique)

Obtenir l'adhésion des collègues masculins, en faisant de l'égalité femmes-hommes un levier de management valorisable dans les carrières

- Décerner un **prix annuel aux managers** (femmes ou hommes) qui valorisent la mixité et les réussites associées dans leurs équipes :
    - Primo-nominations à la tête d'un service, bureau…
    - Trajectoires ascendantes
    - Proposition de candidates à une décoration ministérielle ou nationale
    - Valorisation de travaux originaux, remarquables (*via* l'intranet)
    - Mentorat réussi pour décrocher un poste, passer un concours ou un examen professionnel

Objectif visé : constituer des viviers pour intégrer le programme Talentueuses ou se préparer à prendre des responsabilités.

- Faire de l'égalité professionnelle un **enjeu de performance**
    - Valoriser les résultats obtenus en matière d'égalité femmes-hommes par des primes, lettres de félicitations, responsabilités élargies
    - Mettre en lumière le service exemplaire pour renforcer la dynamique collective : le citer dans les discours du top-management, réaliser des courtes vidéos pour rendre compte du succès collectif et favoriser l'émulation entre services
    - Suivre un ratio entre femmes à mettre en trajectoire et femmes effectivement placées en trajectoire afin d'encourager des actions concrètes d'amélioration.
- Faire de l'égalité professionnelle un **levier de management**
    - Favoriser l'engagement des femmes dans les jurys de concours, les jurys fictifs (y compris interministériels), la relecture de dossiers de candidature à un examen professionnel, la maîtrise de stage, le mentorat/tutorat, les dispositifs immersifs (« Vie ma vie ») pendant la semaine européenne du handicap, etc.

- Valoriser cet investissement féminin dans l'évaluation professionnelle au titre des *soft-skills*
- Mesurer l'impact de cet engagement à travers la montée en compétences des agentes ou les résultats obtenus par les agents qu'elles accompagnent

Harmoniser les tenues pour transcrire visuellement l'égalité en alignant les coiffes portées par les femmes et les hommes dans l'ensemble des corps, à l'image de l'armée de terre, afin de traduire visuellement le principe d'égalité.

Exemple : à ce jour, chez les ingénieurs de l'armement, les femmes portent un tricorne, les hommes une casquette.

Généraliser le cahier de rapport hiérarchique aux personnels civils pour lutter contre les violences sexuelles et sexistes

Le dispositif protège l'ensemble des acteurs :

- Il permet au manager d'exercer une pédagogie immédiate auprès de l'auteur des faits, en lui signalant de manière constructive que son comportement nuit à la cohésion
- Il offre à la victime une réaction rapide qui met fin au trouble
- Il sécurise le N+1 en l'obligeant à agir, évitant qu'il ne soit exposé à une sanction pour inaction
- Il protège le N+2, qui voit la situation traitée au bon niveau.

En limitant les risques de représailles pour les témoins et en clarifiant les responsabilités, le dispositif contribue à restaurer un climat de travail sain et à prévenir la récidive. (*Cf*. fiche en annexe 2).

Entamer une vraie réflexion sur la maternité sous l'uniforme pour :

- Assouplir les directives de gestion, et notamment les créneaux de passage pour les concours
- Considérer des affectations plus longues comme profitables à la continuité du service
- Créer des parcours géographiquement cohérents, avec des bassins d'emploi identifiés en amont
- Accompagner la parentalité avec des congés du 2e parent plus longs et obligatoires, de façon à réduire le coût d'opportunité de la maternité par rapport à la paternité

Cf. fiche en annexe 3.

Les douze travaux de Mégara offrent une feuille de route concrète et largement actionnable pour accélérer l'égalité professionnelle au sein de la défense. Leur impact sera renforcé par la capacité des associations et réseaux engagés à unir leurs forces pour porter ces propositions et les transformer en leviers opérationnels. Dans un contexte de transformation publique, d'attractivité en tension et de complexité stratégique croissante, cette mobilisation collective est indispensable pour préserver les acquis, prévenir les reculs et ancrer durablement l'évolution des modèles RH du ministère.

Annexes

Annexe 1 : Tester l'extension du congé paternité ou du 2è parent au ministère des armées, à la Direction générale de l'armement en particulier[52]

En réponse à la préconisation de la Cour des comptes sur le rééquilibrage souhaitable d'un partage des responsabilités familiales pour résorber les inégalités salariales[53], l'association *Avec les femmes de la défense* propose de mener une expérimentation visant à faciliter un tel rééquilibrage, en faisant du congé du 2è parent un outil d'égalité entre les sexes dans la fonction publique à condition de le rendre obligatoire.

Références textuelles :

a. Code de la fonction publique : articles L631-1 à L631-2
b. Code de la fonction publique : article L631-9
c. Décret n°93-522 du 26 mars 1993 relatif aux conditions de mise en œuvre de la nouvelle bonification indiciaire dans la fonction publique de l'Etat
d. Décret n°2010-997 du 26 août 2010 relatif au régime de maintien des primes et indemnités des agents publics de l'Etat dans certaines situations de congés
e. Décret n°2021-871 du 30 juin 2021 relatif aux congés de maternité et liés aux charges parentales dans la fonction publique de l'Etat
f. Arrêté du 3 mai 2013 fixant la liste des pièces justificatives à fournir pour bénéficier de l'indemnisation du congé de paternité et d'accueil de l'enfant
g. Circulaire du 22 mars 2011 relative au régime de maintien des primes et indemnités des agents publics de l'Etat dans certaines situations de congés
h. Besoin d'une base juridique réglementaire pour fonder l'expérimentation à la DGA (NB : la DRH de la DGA a mis en place l'allongement du congé paternité à la Caisse des dépôts et consignations)

De quoi s'agit-il ?

Etendre le congé paternité ou du 2è parent au-delà de la durée légale de l'actuel congé paternité et d'accueil de l'enfant de 28 jours[54]. Prolongée d'un mois, cette extension pourra être prise en une ou plusieurs fois, afin de permettre au manager d'organiser l'activité de son service, sans faire peser un report de charge sur les collègues présents.

Triple objectif :

- Facteur de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) et de fidélisation pour le collaborateur
- Levier d'attractivité pour les jeunes recrues, dans un contexte de volatilité des effectifs (le ministère des armées est à moins 3 300 ETPT de son objectif 2023) renforcée par la concurrence du marché de l'emploi. Si elle se révélait concluante et était amenée à être généralisée, cette mesure pourrait figurer sur les offres d'emploi de la DGA et pourrait être promue par nos ambassadeurs et recruteurs à l'occasion des forums et salons de l'emploi.
- Levier d'égalité entre les mères et les pères ou 2è parent, cette mesure de nature à renforcer le lien parental avec l'enfant dès les premières semaines, pourrait avoir pour effet :
    - D'inciter le 2è parent à s'investir davantage dans sa fonction parentale, participant ainsi à supprimer le biais du recruteur selon lequel une mère s'absentera davantage qu'un père au cours de la vie de l'enfant (pour garder son enfant malade, l'accompagner chez le médecin, à la rentrée des classes, en sortie scolaire, en réunion parents-professeurs, etc.).
    - De rééquilibrer un partage des responsabilités familiales, comme le préconise le rapport de la Cour des comptes du 27 juillet 2025 pour résorber les inégalités salariales[55].
    - De lutter contre la « pénalité parentale » économique subie par les mères[56] : dans les 10 années qui suivent la naissance du premier enfant : perte de 38% de niveau de revenu par rapport aux hommes.

Autres impacts recherchés :

A court terme :

- Délester les parents du montage « post natal » actuel (congés payés, congés sans solde, voire arrêts maladie) favorisera une négociation avec le supérieur hiérarchique direct pour une meilleure organisation de la continuité du service.
- Réduire la tension sur l'accueil des très jeunes enfants causée par le manque de places en crèche ou d'assistants maternels.

A long terme :

Si la mesure venait progressivement à être prolongée sur des durées comparables à celles qui existent dans le secteur privé[57] et à l'étranger[58], la création d'un congé parental libérera des postes à responsabilité pendant plusieurs semaines qui pourront être occupés par des femmes. L'exercice de responsabilité sur une durée prolongée pourrait :

- Renforcer leur confiance en elles pour lever leur autocensure ;
- Alimenter le vivier des femmes promouvables en vue d'une application de la loi du 19 juillet 2023 élevant l'ambition de primo-nominations de 40% à 50% et instaurant 40% de nominations dans le stock

Elément de contexte politique qui pourrait renforcer l'intérêt d'un tel congé

- Enjeu sur la natalité : la baisse du nombre de naissances de 6,6 % en 2023 par rapport à 2022 explique le recours à la main-d'œuvre étrangère. La prolongation du congé du 2è parent, s'il donnait envie aux parents de faire des enfants, rendrait la France moins dépendante de la main d'œuvre-étrangère. NB : selon l'INED, si la fécondité se maintient au niveau de 2023, le solde naturel devient négatif à partir de 2030.
- Être élevé par son père et non seulement sa mère dès la naissance participerait au bien-être de l'enfant, à sa construction et à son équilibre[59]. Sur le long terme, cela pourrait produire des effets positifs qui rejailliraient sur la société.

Argument avancé contre le congé paternité

- Avec une dette de 3 228 milliards d'euros, où trouver l'argent ? Il ne s'agirait pas de ponctionner les pensions des retraités (qui se déplacent pour voter).

Contre-arguments

- « Gager » la charge publique induite par cette PPL sur les recettes provenant de la vente de tabac à titre d'exemple (dans le respect de l'article 40 de la Constitution[60]).
- L'argent investi dans l'avenir est autant d'argent économisé dans d'autres pans des politiques publiques.

Projet d'un précédent gouvernement :

Souhait de créer, dans le cadre du projet de loi de financement de la sécurité sociale (PLFSS) pour 2025, une nouvelle indemnisation pour le congé parental, de durée plus courte que l'actuelle Prestation partagée d'éducation de l'enfant (PreParE), mais d'un montant plus élevé. Le président de la République avait déclaré le 16 janvier 2024 qu'un nouveau congé de naissance « *viendra(it) remplacer le congé parental actuel. D'abord, il sera mieux rémunéré et permettra aux deux parents d'être auprès de leur enfant pendant six mois s'ils le souhaitent. Mais surtout, il sera plus court que le congé parental actuel qui peut parfois aller jusqu'à trois ans et qui éloigne beaucoup de femmes du marché du travail, mais qui aussi crée beaucoup d'angoisse parce qu'il est extrêmement peu et mal rémunéré et donc crée des situations parfois impossibles* ».

Ce projet prévoyait que la rémunération du futur congé de naissance prendrait la forme d'une indemnité journalière, soit un pourcentage du salaire antérieur, dont le niveau n'est pas encore arrêté. Une partie serait financée par la Sécurité Sociale, avec un plafond mensuel à 1 800 euros, et pourrait être complétée par l'employeur pour atteindre 100 % du salaire.

Un temps mis de côté, l'actuelle ministre de l'égalité F-H et de la lutte contre les discriminations, Aurore Bergé s'est exprimée les 6 et 8 mars en faveur de ce projet pour créer un congé parental post-congé maternité et paternité, mieux indemnisé qu'à ce jour (427€) et plus court que les actuels 3 ans, pris par 14% des mères et 1% des pères.

Effets bénéfiques sur la santé mentale de l'enfant et des pères :

1. Comme le montre le rapport de Boris Cyrulnik remis au gouvernement en 2020 sur les « 1000 premiers jours de l'enfant », c'est bien pendant cette période que se construisent les inégalités. La présence parentale renforcée est donc une chance pour l'enfant. Celui-ci pourra nouer un lien plus fort avec ses deux parents, dans cette période des premiers jours, où s'installe l'équilibre parental et où se nouent les premiers liens affectifs. La France souhaite faire de ces "1 000 premiers jours" de l'enfant une priorité de l'action publique, comme l'ont déjà fait le Canada, le Danemark et l'Angleterre[61].
2. Selon l'Inserm, ce congé paternité augmenté confère une nouvelle dynamique familiale qui assure un meilleur développement des enfants. L'organe scientifique va plus loin dans son analyse : cela *"pourrait également avoir des effets positifs en matière de santé mentale des pères"*, avance ainsi Katharine Barry, doctorante Inserm à Sorbonne Université[62].
3. Une étude, publiée dans la revue *The Lancet*, au début de l'année 2023, semble indiquer que les pères ayant programmé leurs congés même quelques mois après la naissance de leur enfant bénéficient d'effets positifs sur leur santé mentale. Ainsi, seuls 4,8 % d'entre eux ont assuré souffrir d'une dépression. Selon les chercheurs, *"la prise ou le projet de congé paternité de deux semaines sont associés [...] à une diminution du risque de dépression post-partum"*. Une bonne chose pour les nouveaux parents et leur famille[63].

L'existant

Chez nos voisins européens, des congés longs :

- Espagne : depuis 2021, premier pays au monde à accorder le même congé aux pères et aux mères, d'une durée de seize semaines chacun. Ceux-ci ne sont pas transférables d'un parent à l'autre et sont rémunérés à 100 % du salaire. Entrée

en vigueur le 1er juillet 2021, cette mesure aurait entraîné un recours plus fréquent des pères à ce dispositif, selon des données officielles espagnoles.

- Dans les pays scandinaves, des congés partagés ou alternés :
    - En Finlande, sept mois de congé parental pour la mère et le père : total de 360 jours valable jusqu'aux 2 ans de l'enfant. Chaque parent qui s'arrête peut bénéficier d'une allocation durant 160 jours. Nouveauté introduite il y a deux ans, ces droits sont transférables d'un parent à l'autre dans la limite de 63 jours.
    - En Suède : à chaque naissance, les parents disposent de 480 jours de congé parental, dont une partie peut être partagée. Cette durée est indemnisée à hauteur de 80 % de leur salaire pendant les 390 premiers jours, après quoi le parent peut prétendre à une indemnité quotidienne de 16 €. Depuis juillet 2023, les parents suédois sont autorisés à prendre soixante jours en même temps, avant que leur enfant atteigne l'âge de 15 mois.
    - En Norvège : durée totale d'un an, en alternance entre la mère et le père. Les couples sont autorisés à prendre un congé de trois semaines chacun, à la naissance de leur enfant. La mère et le père peuvent ensuite chacun prendre trois mois et demi de congé, et se répartir les quatre mois restants entre eux comme ils l'entendent. Chacun des parents conserve 100 % de son salaire lors de cette période, jusqu'à 6 000 € par mois. Un dispositif permettant aux parents d'être particulièrement présents au tout début de la vie de leur enfant.
- En Allemagne, un congé bien indemnisé : chaque parent peut bénéficier d'un an de congé parental jusqu'aux 3 ans de l'enfant. Cette durée peut s'étendre à quatorze mois si les deux parents y ont recours. Ce congé parental est indemnisé à hauteur des deux tiers du salaire du parent et plafonné à 1 800 €.

En entreprise :



Annexe 2 : Le cahier de rapport hiérarchique, outil du manager contre les violences sexuelles et sexistes

De quoi s'agit-il ?

Recommandation n°16 du rapport de la mission d'enquête diligentée par le ministre des Armées en avril 2024, inspirée du cahier de rapport hiérarchique des militaires (présent dans les trois armées).

But : généraliser le principe aux personnels civils, managers et managés.

4 avantages à la généralisation du principe en faveur des personnels civils

- La mesure offre au supérieur hiérarchique direct l'occasion d'effectuer de la pédagogie en indiquant à l'auteur des faits que son comportement ou ses propos nuisent à la cohésion de l'équipe, sans même être constitutif(s) d'une infraction. Ainsi, celui-ci est informé du caractère inadapté et non professionnel de son attitude.
- Le cahier de rapport hiérarchique replace le manager direct face à ses responsabilités et lui permet de mettre fin à la dégradation du climat de travail :

le N+1 ne peut ni ignorer la situation, ni faire preuve de mansuétude à l'égard de l'auteur des faits, sous peine de s'exposer lui-même à une sanction disciplinaire par le N+2 (le N+2 lui-même se trouve protégé par cette intervention du N+1 car la situation est traitée au niveau du N+1).

- Le dispositif peut éviter aux témoins ou aux agents recueillant un témoignage de craindre des représailles en signalant les faits ; par conséquent, ils préservent leurs relations de travail.
- Il est enfin le moyen le plus rapide de faire cesser le trouble et devrait avoir un effet dissuasif, ce qui, point le plus important, permet de protéger la victime[64].

Elément de contexte qui renforcent l'intérêt de la généralisation du dispositif

- Contexte médiatique : Depuis mars 2024, le « *MeeToo* des armées » se poursuit (cf. article du 31 janvier 2025 paru dans le journal Le Monde « Enquête ouverte pour viol et agression sexuelle au sein des écoles de santé de l'armée »[65] ; sujet par France 3 Régions[66]. Associés aux articles et émissions télévisées plus anciens (Mediapart[67] ou France 5[68]), ces informations compromettent l'attractivité et la fidélisation du ministère des armées.

- Contexte stratégique : La loi de programmation militaire (LPM) 2024-2030 fixe l'objectif d'augmentation significative des effectifs à horizon 2030 (275 000 équivalents temps plein[69], dont 210 000 militaires et 65 000 civils), dans un environnement stratégique menaçant. Le cahier de rapport hiérarchique fait partie des leviers d'attractivité et de fidélisation du personnel féminin.

Arguments avancés contre le cahier de rapport hiérarchique

- Absence de base légale : il faudrait une loi « en dur » car l'instruction ministérielle du 28 juin 2024 qui demande la généralisation du cahier de rapport hiérarchique est considérée du « droit mou ».
- Appliquer cette mesure au ministère des armées au profit du personnel civil nécessiterait d'en passer par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP).
- Une interprétation restrictive de l'instruction ministérielle du 28 juin 2024 sur la mise en œuvre d'un programme de lutte contre les violences sexuelles et sexistes au sein du ministère des armées, qui demande en page 6 de « Généraliser le recours au cahier de rapport hiérarchique dès les premiers signes de comportement inadaptés » pourrait considérer que cette généralisation ne vaut que pour les personnels militaires, voire les personnels civils placés sous l'autorité d'un militaire, mais ne pourrait pas s'appliquer, en l'état, d'un manager civil vers ses subalternes militaires et civils et inversement.

Contre-arguments

- Pour le Conseil d'Etat, même s'il y a débat, le droit souple reste du droit, ce qui le rend applicable (*cf*. arguments en annexe).
- Il ne s'agit pas de porter la mention dans le dossier administratif de l'agent : le but est de faire de la pédagogie et de la prévention pour arrêter l'escalade TOUT EN PROTEGEANT LA VICTIME. Le dispositif permet de formaliser l'entretien entre l'auteur des faits et son manager, sans porter préjudice à sa carrière dès lors que les faits cessent.
- Si le cahier de rapport hiérarchique ne peut être appliqué à toute la fonction publique tel que rédigé dans l'instruction ministérielle du 28 juin 2024, l'association propose de tester le principe à travers une expérimentation au ministère des armées, ou seulement à la direction générale de l'armement (DGA) qui comprend la plus forte proportion de personnels civils (80% des 10 644 agents). Cette expérimentation pourrait se fonder sur une note de la DGAFP (un précédent a permis d'expérimenter la semaine en 4 jours fondée sur la note du 22 mars 2024 de la DGAFP déclinée par une note de la DRHMD du 27 juin 2024).

Arguments en faveur de la valeur juridique d'une instruction ministérielle quand elle s'applique aux fonctionnaires (et non à des tiers)

- « Par l'arrêt *Jamart*, le Conseil d'État reconnaît aux ministres, en qualité de chef de service, un pouvoir réglementaire minimal, dont ils disposent en l'absence de toute habilitation par une loi ou un décret, afin de prendre les mesures nécessaires à l'organisation de leurs services »[70].
- La confirmation de la qualification d'actes de droit souple pour les réponses dans les foires aux questions : Dans le rapport de 2013 rédigé par le Conseil d'État intitulé *Le Droit souple*, ce dernier définit un acte de droit souple comme celui répondant aux trois conditions cumulatives suivantes. Tout d'abord, l'acte ne doit pas créer de droits ou d'obligations par lui-même pour leurs destinataires. Cet acte doit ensuite avoir pour objet de modifier ou d'orienter les comportements de leurs destinataires en suscitant, dans la mesure du possible, leur adhésion. L'acte doit enfin présenter « par leur contenu et leur mode d'élaboration, un degré de formalisation et de structuration qui les apparente aux règles de droit ». Dans sa jurisprudence récente, la Haute juridiction administrative a jugé que le droit souple devait s'entendre comme tous les « documents de portée générale émanant d'autorités publiques, matérialisés ou non, tels que les circulaires, instructions, recommandations, notes, présentation ou interprétations du droit positif [...] lorsqu'ils sont susceptibles d'avoir des effets notables sur les droits ou la situation d'autres personnes que les agents chargés, le cas échéant de les mettre en œuvre » (CE, sect., 12 juin 2020, n° 418142, *GISTI*, préc.)[71].
- « Les instructions ministérielles au regard de ces fonctionnaires, valent règlement, et, si les règles ont été violées par quelque décision particulière du ministre, cette

décision sera annulée pour violation de la loi. Il y a sur ce point une jurisprudence déjà abondante et concordante (V. Cons. d'Etat, 2 août 1907, *Morand-Monteil*, S. et P. 1910.3.4 ; Pand. Pér., 1910.3.4. ; 12 fèvr.1909, Goyot, S. et P. 1912.3.47 ; *Pand. pér*. 1911.3.83 ; 6 août 1909, *Rageot, des arrêts du Cons. d'Etat*, p. 969 ; 30 janv. 1914, *Decormis, Rec. des arrêts du Cons. d'Etat*, p. 98 ; 30 juill. 1915, *Boitel, Rec. des arrêts du Cons. d'Etat*, p. 255). (...) Ainsi, en ce qui concerne les instructions ministérielles, voilà justifié leur caractère d'actes d'administration intérieure (...) ; au regard des fonctionnaires du service, (...) elles font partie de la légalité, parce que ceux-ci sont à l'intérieur de l'Administration. Elles ne produisent donc d'effet de droit et n'ont valeur de règles de droit qu'à l'intérieur de l'Administration ; mais, à l'intérieur de l'Administration, elles ont cette valeur[72].

- « (...) il faut placer le droit souple dans un continuum de normativité. »[73]

Conclusion : à l'égard des fonctionnaires, la circulaire est obligatoire par application du « *devoir d'obéissance hiérarchique du fonctionnaire vis-à-vis de son supérieur* »[74].

Annexe 3 : Maternité sous l'uniforme : état des lieux

Plus les directives de gestion des carrières sont strictes, plus elles sont préjudiciables à la maternité : exemple des parcours professionnels des officiers militaires.

En une phrase : les parcours professionnels des officiers militaires sont pensés à partir d'une disponibilité physique à 100%, à l'échelle de la France, pendant au moins les 10 à 15 premières années de carrière. Dans un tel contexte, chaque grossesse est un renoncement minutieusement soupesé.

1. Les parcours de formation initiale des officiers sont répartis sur plusieurs écoles dans plusieurs régions, sur plusieurs années. A titre d'exemples :
    - Armée de terre : 3 ans à Saint Cyr Coëtquidan (56) puis 1 à 2 ans de spécialité à Bourges (18), Draguignan (83) ou Dax (40), avant première affectation en régiment ;
    - Armée de l'air : 4 ans à Salon de Provence, puis 3 ans à Cognac (16), puis 1 an à Nancy (54) ou Saint Dizier (52), avant première affectation en escadron de chasse. ;
    - Commissaire des armées : 3 mois à Saint Cyr Cöetquidan (56) ou Brest (29) ou Salon de Provence (13), puis 1 an à Salon de Provence (13), puis 8 mois à Saint Cyr Coëtquidan (56) ou Brest (56), ou Salon de Provence (13) ou Paris (75) avant première affectation en régiment, navire, base aérienne, ou administration centrale.

2. Les affectations des jeunes officiers durent 2 à 3 ans, avec des passages obligés pour faire carrière ensuite (embarquement pour les Marins, escadrons pour les pilotes, chef de section puis commandant d'unité pour les terriens). Pour honorer ces temps forts, la mutation géographique est la norme, la mutation fonctionnelle l'exception.

Pour les commissaires des armées, exemples tirés du document de politique RH du corps :



Informations : CASP, CR3, CR2 => grades des commissaires, des plus jeunes aux plus gradés // ECA => école des commissaires des armées // ADM => poste à dominante « administration générale » // IA => interarmées // SCA => service du commissariat des armées // EDG => Ecole de Guerre)

3. Les créneaux pour passer le concours de l'école de guerre (qui discrimine les hauts potentiels, et marque le passage de la catégorie A à la catégorie A+) sont bornés dans le temps, et correspondent globalement aux âges de 33 à 40 ans (notamment au vu des limites d'âges imposées aux concours d'entrée) : 7e à 10e année dans le grade de capitaine dans la Marine nationale, 6e à 10e année dans le grade de capitaine pour les commissaires des armées. Les créneaux peuvent être décalés dans le temps du temps passé en congé maternité ou paternité (ou tout type de congé lié à la parentalité), mais c'est peu par rapport au temps de préparation du concours (généralement 1 an), puis de scolarité (1 à 2 ans selon les cursus), et par rapport à la charge de travail domestique qu'implique l'arrivée d'enfant(s).

4. Les critères qui permettent le repérage et l'accompagnement des hauts potentiels impliquent une grande disponibilité : nombre d'opérations extérieures, formations continues, nombre de postes occupés (et donc de mutations), postes à vocation opérationnelle avec départs fréquents en exercice et/ou horaires étendus, postes à l'étranger ou outre-mer, décorations, récompenses.

Le cumul de tous ces facteurs pèse fortement sur le choix d'avoir un enfant ou non pour les femmes, pour qui chaque grossesse est un renoncement de l'ordre d'un quart d'un poste de deux ans – a minima, quand la grossesse se passe de façon nominale, ou un renoncement plus long en cas de postes nécessitant une grande disponibilité opérationnelle (la grossesse entraine une inaptitude opérationnelle bien plus longue que le seul congé maternité).

A cela s'ajoute le fait que le temps partiel n'existe pas pour les militaires : dans le cas de couples de militaires (la majorité des femmes militaires en couple sont en couple avec un militaire, la réciproque n'étant pas vraie), aucun des deux conjoints ne peut réduire son temps de travail, ce qui mène souvent un des deux membres du couple soit à freiner sa carrière, soit à y renoncer.

A titre d'exemple, sur les 13 femmes et 15 hommes de la promotion des commissaires directs entrés à l'école des commissaires des armées en 2017, âgés de 30 à 35 ans aujourd'hui : 5 hommes sont devenus parents, aucune femme. 2 femmes ont déjà quitté l'institution, aucun homme.

Ce sont les mêmes dynamiques qui sont observées sur le marché du travail depuis 25 ans, avec une inertie particulière et un effet d'escalier inversé au sens de la théorie sociologique[75].

Au résultat :

- La première femme pilote de Rafale est actuellement à l'Ecole de guerre ;
- Le cycle des hautes études militaires 2025-2026 (toutes armées confondues, vivier des futurs généraux) compte 40 hommes et 4 femmes ;
- L'armée de terre compte environ 170 officiers généraux dont 2 femmes ;
- L'armée de l'air compte 89 officiers généraux dont 2 femmes ;
- La Marine nationale de compte pas de femme officier général actuellement ;
- Le corps des commissaires des armées compte 6 femmes sur 36 officiers généraux.

Propositions :

- Assouplir les directives de gestion, et notamment les créneaux de passage pour les concours ;
- Considérer des affectations plus longues comme profitables à la continuité du service, ;
- Créer des parcours géographiquement cohérents, avec des bassins d'emploi identifiés en amont ;

- Accompagner la parentalité avec des congés du 2e parent plus longs et obligatoires, de façon à réduire le coût d'opportunité de la maternité par rapport à la paternité.

1.2.2.5. Business and Professional Women (BPW) France

Présentation rapide du réseau

BPW France (Business and Professional Women) est la fédération française d'un réseau international de femmes cadres, dirigeantes et entrepreneures, présent dans une centaine de pays via BPW International et structuré au niveau régional par BPW Europe. Le réseau français fédère des clubs locaux répartis sur l'ensemble du territoire.

Secteur et périmètre d'action : BPW France est une association loi 1901, transversale à tous les secteurs d'activité (privé, public, professions libérales, entrepreneuriat), dont l'objet est de favoriser l'accès des femmes aux postes de décision et à l'entrepreneuriat, et de promouvoir l'égalité professionnelle femmes-hommes.

Le réseau agit selon trois axes complémentaires : le plaidoyer (auprès des pouvoirs publics et des institutions, national et européen), l'accompagnement des clubs et de leurs adhérentes (mentorat, professionnalisation, mise en réseau), et la diffusion d'expertise et de données (veille juridique et statistique, production de rapports et de contenus pédagogiques mis à disposition des clubs et des entreprises).

BPW France est notamment force de proposition sur l'Index de l'égalité professionnelle, la transposition de la directive européenne sur la transparence des rémunérations, et pilote au niveau français l'organisation de l'Equal Pay Day, dont la présidence du groupe de travail européen est actuellement assurée par une représentante française.

Spécificités du secteur par rapport aux enjeux actuels

La transversalité sectorielle de BPW France constitue en elle-même une spécificité : le réseau ne parle pas au nom d'une branche ou d'une administration mais rassemble des femmes de tous secteurs, ce qui lui permet de croiser les réalités du privé (obligations issues de la loi du 5 septembre 2018 et de la loi Rixain) avec celles, moins documentées, des professions libérales et de l'entrepreneuriat féminin.

Cette position transversale fait apparaître une hétérogénéité forte de maturité selon les tailles d'entreprise : la note moyenne à l'Index de l'égalité professionnelle progresse peu depuis 2023 (autour de 88 sur 100) alors que le taux de déclaration reste incomplet, avec des écarts marqués entre grandes entreprises et structures de 50 à 250 salariés. Le réseau observe par ailleurs un décalage persistant entre l'amélioration des

indicateurs déclaratifs et la réalité des écarts de rémunération mesurés par l'Insee, qui restent significatifs à volume de travail équivalent.

Sur le volet gouvernance, la loi Rixain (seuil de 30 % de femmes cadres dirigeantes et membres des instances dirigeantes, en vigueur depuis mars 2026) ne s'accompagne pour l'heure d'aucune pénalité — celle-ci n'étant prévue qu'à l'échéance du seuil de 40 % en 2029, avec une première sanction possible en 2031. Cette absence de portée coercitive immédiate est identifiée par le réseau comme un point de vigilance sectoriel transversal, quel que soit le secteur d'activité des adhérentes.

Observations et analyses sur les politiques d'égalité et le risque de « gender fatigue » / « backlash »

Un cadre réglementaire qui se densifie, des résultats qui plafonnent

BPW France observe un contraste entre l'empilement d'obligations déclaratives (Index depuis 2019, loi Rixain depuis 2026, transposition à venir de la directive européenne 2023/970 sur la transparence des rémunérations) et la faiblesse du contrôle effectif : les rapports institutionnels récents (Cour des comptes, rapport parlementaire) documentent un nombre de sanctions financières très inférieur au nombre d'entreprises en anomalie, et aucun montant de pénalité n'est aujourd'hui rendu public de façon consolidée. Ce déficit de transparence sur l'application des sanctions nourrit, selon le réseau, un sentiment d'inefficacité des dispositifs auprès des adhérentes les plus engagées sur le sujet.

Le phénomène de « gender fatigue » et de backlash

Le réseau constate, dans les échanges avec ses clubs et ses partenaires entreprises, des signes convergents d'un essoufflement de l'attention portée aux politiques d'égalité : arbitrages budgétaires défavorables aux actions dédiées à la diversité, discours minimisant la persistance des écarts au nom de progrès jugés suffisants, et récurrence du débat sur une éventuelle « sur-réglementation » portée par certaines organisations patronales à l'occasion des discussions sur la transposition de la directive européenne.

Ce climat est aggravé par le contexte international : les mesures prises aux États-Unis depuis 2025 pour démanteler les programmes de diversité, équité et inclusion dans l'administration et inciter les entreprises à les abandonner ont un effet de signal qui dépasse largement le cadre américain. BPW France, par son ancrage dans le réseau international BPW, observe une porosité de ce discours vers certains relais d'opinion et directions d'entreprise en Europe, qui l'invoquent pour justifier un ralentissement de leurs propres engagements, alors même que le cadre juridique français et européen continue, lui, de se renforcer.

Résistances et points d'alerte sur le partage de la gouvernance

Sur la gouvernance, la principale résistance identifiée par le réseau porte sur les postes de direction opérationnelle et les comités exécutifs, nettement moins concernés par les obligations légales que les conseils d'administration des grandes sociétés cotées. La loi Rixain élargit le périmètre aux cadres dirigeants et aux instances dirigeantes des entreprises de plus de 1 000 salariés, mais son absence de sanction avant 2031 limite pour l'instant son effet incitatif immédiat, un point que le réseau considère comme un signal ambigu envoyé aux entreprises en phase de transformation de leur gouvernance.

Le réseau note également que le débat parlementaire sur la transposition de la directive relative à la transparence des rémunérations, engagé fin 2026, cristallise déjà des oppositions sur la notion de « travail de valeur égale » et sur le contenu des indicateurs à venir — signe que le partage de la gouvernance et de la rémunération continue de rencontrer, au niveau des textes eux-mêmes, des résistances de fond plutôt que de simples difficultés de mise en œuvre.

Suggestions et pistes pour l’avenir

- Rendre publics et consolidés les montants et le détail des sanctions appliquées au titre de l'Index et de la loi Rixain, condition d'une évaluation crédible de l'effectivité des dispositifs.
- Introduire une forme d'éga-conditionnalité (accès aux marchés publics, aides publiques) fondée sur des résultats vérifiés plutôt que sur la seule négociation ou déclaration.
- Anticiper, dans les négociations sur la transposition de la directive européenne, une définition opérationnelle et partagée du « travail de valeur égale » et un délai d'adaptation réaliste pour les entreprises de 50 à 99 salariés.
- Rapprocher le calendrier de sanction de la loi Rixain de celui de l'Index, pour éviter qu'un dispositif à faible portée coercitive avant 2031 ne prolonge l'attentisme sur la gouvernance.
- Documenter et objectiver le phénomène de « gender fatigue » / backlash par un suivi qualitatif régulier auprès des entreprises et des réseaux professionnels, afin de distinguer les difficultés réelles de mise en œuvre des discours de justification d'un ralentissement volontaire.
- Renforcer les collaborations nationales et internationales entre réseaux professionnels féminins (BPW, 2GAP et organisations homologues) pour construire une réponse coordonnée au discours de recul porté par certains relais internationaux, notamment américains, et pour mutualiser la veille juridique et statistique.
- Maintenir et renforcer les indicateurs de l'Index jugés les plus révélateurs par le réseau (congé maternité, retours de congé maternité, présence dans les plus hautes rémunérations), qui font partie des points de vigilance exprimés par BPW France dans le cadre de la réforme en cours de l'Index.

1.2.2.6. Cercle InterL

Les entreprises, espaces de résistance et d'innovation pour l'égalité : l'exemple du Cercle InterL

Par Catherine Ladousse, cofondatrice et Présidente honoraire du Cercle InterL.

Dans un contexte international marqué par un recul préoccupant des droits des femmes, une montée des discours anti-droits et masculinistes[76], une question s'impose : où se joue aujourd'hui la résistance ? De manière de plus en plus évidente, la réponse est claire : dans les entreprises.

Certaines d'entre elles, notamment dans les secteurs scientifiques et technologiques, ne se contentent plus d'accompagner le mouvement. Elles tiennent le cap. Mieux encore : elles deviennent des espaces de stabilité, d'innovation et de transformation.

Le Cercle InterL, membre fondateur de 2GAP, qui vient de célébrer ses 25 ans, en offre une démonstration particulièrement éclairante[77].

Un collectif pionnier porté par des convictions fortes

Créé en 2001 à l'initiative de quelques femmes dirigeantes de grandes entreprises des secteurs scientifiques et technologiques dont IBM, GE Healthcare, Orange et SLB. Le Cercle InterL est né d'une conviction simple mais ambitieuse : la mixité constitue un levier stratégique de transformation des organisations et de performance durable.

Premier réseau interentreprises de réseaux féminins et mixtes en France, le Cercle InterL s'est progressivement imposé comme un espace unique d'intelligence collective, réunissant aujourd'hui une quinzaine de grandes entreprises, dont plusieurs filiales françaises de groupes internationaux : CEA, Dassault Systèmes, EDF, Engie, GE Healthcare, IBM, Kyndryl, Lenovo, Orano, Renault Group, SAP, SLB, SNCF, Valeo.

Son action repose sur trois piliers : nourrir une réflexion stratégique sur les questions d'égalité et de mixité, expérimenter des solutions concrètes innovantes et influencer les pratiques des entreprises et les politiques publiques.

Depuis 25 ans, le Cercle agit au cœur des transformations économiques, technologiques et sociétales. À l'heure où les entreprises font face à des mutations profondes – transition énergétique et numérique, essor de l'intelligence artificielle, tensions

géopolitiques et montée des mouvements anti-droits – il offre un cadre structurant pour faire progresser l'égalité entre les femmes et les hommes.

Des spécificités sectorielles fortes : la tech, entre opportunité et risque

Les entreprises du Cercle InterL évoluent majoritairement dans des secteurs historiquement masculins : industrie, énergie, recherche scientifique, numérique, ingénierie, transport... Ces secteurs concentrent aujourd'hui des enjeux majeurs liés à la souveraineté technologique, à l'innovation et à la compétitivité économique.

Or, ces secteurs restent marqués par des déséquilibres persistants. Les femmes y sont sous-représentées avec 29% de femmes diplômées ingénieurs, 22% dans l'IA au plan mondial et 26% en Europe selon le baromètre européen de la JFD, 16% dans les métiers techniques et en moyenne 30% dans les postes de direction, mais seulement 14% à la tête de startups de l'IA ![78] Cette situation n'est pas sans conséquence : elle influence les choix technologiques, les modes de gouvernance et les innovations produites.

L'essor de l'intelligence artificielle amplifie ces enjeux. Comme le montrent de nombreux travaux internationaux, une technologie conçue sans diversité tend à reproduire, voire accentuer, les biais existants : 88% des applications IA sont développées par des équipes masculines et 44% des solutions IA comportent des biais genrés. À l'inverse, une plus grande mixité favorise des solutions plus robustes, plus inclusives et plus performantes.

Dans ce contexte, les entreprises du Cercle InterL ont très tôt intégré la mixité comme un enjeu stratégique. Elles ont compris que l'égalité n'était pas seulement une question de justice sociale, mais aussi un facteur clé de compétitivité, d'innovation et d'attractivité.

Entre « backlash » et "gender fatigue" : un contexte de tensions croissantes

Ces dernières années ont été marquées par une montée préoccupante des mouvements anti-droits et des discours remettant en cause les politiques d'égalité. Ce phénomène qualifié de "backlash" ou « retour de bâton », s'accompagne d'une forme de "gender fatigue" ou lassitude au sein des organisations : un sentiment que "tout a déjà été fait", qui conduit à un ralentissement, voire à un recul des engagements.

Les évolutions récentes observées outre-Atlantique, notamment les remises en cause des politiques de diversité et d'inclusion dans certaines entreprises, ont également un impact global. Dans ce contexte, les filiales françaises de groupes internationaux peuvent être soumises à des injonctions contradictoires entre orientations globales et cadres réglementaires locaux plus exigeants.

Pour autant, l'expérience des entreprises du Cercle InterL montre une réalité plus nuancée et surtout plus encourageante. Bien que certaines décisions prises au siège des entreprises étrangères, résultant d'injonctions outre-Atlantique, aient suscité quelques inquiétudes parmi les équipes, il est rapidement apparu que les politiques d'égalité mises en place ont été maintenues, voire renforcées, tant en France qu'à l'international, malgré un climat parfois incertain.

Certes, en France, l'arsenal législatif et juridique sur l'égalité professionnelle, depuis la loi Cope-Zimmermann, l'index sur l'égalité professionnelle à l'initiative de Muriel Penicaud et la loi Rixain les aident à résister aux tentatives de recul, mais au-delà de la loi, il s'agit d'un engagement stratégique qui n'est pas remis en question par les directions des entreprises.

Dans ces entreprises, même étrangères, la nécessité d'attirer des talents féminins et de les retenir, en créant une culture inclusive et des conditions favorables à la mixité est plus forte que les injonctions politiques, car il en va de la compétitivité et même de la survie de l'entreprise !

Pour preuve, l'engagement constant des filiales françaises de IBM, Lenovo, GE Healthcare, SAP et la nouvelle venue Kyndryl ! Quant aux entreprises françaises, dans un tel contexte, elles ont saisi l'opportunité de se démarquer et d'affirmer haut et fort leur engagement par la voix de leur dirigeant.es comme chez Orange, Engie, SLB, Dassault Systèmes, Renault, SNCF, Orano, SLB ainsi que Valeo qui vient de nous rejoindre.

Les entreprises comme espaces de résistance en faveur de la mixité

Face à ces tensions, les entreprises engagées dans le Cercle InterL démontrent une capacité remarquable de résilience. Loin de céder au recul, elles poursuivent et renforcent leurs politiques en faveur de la mixité.

Preuve en est la célébration des 25 ans de la fondation du Cercle le 9 avril dernier à la Cité universitaire, en présence de centaines de salarié.es et des dirigeant.es des 15 entreprises membres dont les fondatrices et les nouvelles : Kyndryl et Valeo. Leur participation témoigne du dynamisme de ce collectif, qui démontre au fil des années que, seules des actions collectives, ancrées dans le réel des entreprises, peuvent transformer durablement la place des femmes dans la tech et l'industrie.

Cet engagement a été salué par la Ministre Aurore Bergé en clôture du colloque (extrait de son discours) : « Cette puissance de la mixité, vous ne vous contentez pas de l'incarner. Vous la documentez, structurez, transmettez. Et je vois dans votre Livre Blanc[79] la mémoire vivante de 25 années de travail collectif, d'expérimentations, de confrontations de pratiques. Vous ouvrez aussi des perspectives. Vous faites émerger des pratiques qui ne sont pas théoriques, mais opérationnelles. Vous montrez comment

la mixité peut devenir un levier durable de performance, d'innovation, mais aussi de cohésion.

Finalement, c'est peut-être ça la puissance de la mixité : non seulement rassembler des points de vue, mais produire ensemble des solutions. Et je le dis avec force : Rien de tout cela ne tiendra sans les entreprises. Sans vous. Vous êtes aujourd'hui en première ligne et vous avez, à ce titre, une responsabilité politique. Politique, non pas au sens partisan, mais au sens de celui qui touche à ce qui façonne notre société, ce qui affecte ses valeurs, ce qui trace son avenir. Ensemble, faisons de la France un pays où chaque talent compte, où chaque parcours est respecté, où chaque femme peut avancer sans devoir s'excuser d'avoir de l'ambition. Ensemble, écrivons cette évidence. Ensemble, faisons-la advenir. Joyeux anniversaire !

C'est aussi le message de la Présidente du Cercle InterI, Patricia Lecocq, dans son édito cosigné avec Catherine Ladousse, Cofondatrice et présidente honoraire du Cercle dans le livre blanc édité spécialement pour les 25 ans : » Les entreprises qui intègrent l'égalité de genre dans leur stratégie, leur gouvernance, leurs politiques RH montrent qu'il est possible de résister aux vents contraires. Elles deviennent des espaces de stabilité et de progrès, prouvant que l'Egalité n'est pas un simple objectif mais une condition essentielle d'attractivité, de performance et d'innovation »

Résister par l'exemple : des engagements concrets au plus haut niveau

Dans les entreprises du Cercle InterL, l'égalité est désormais portée au plus haut niveau. Les témoignages des dirigeants sont sans ambiguïté : la mixité est désormais un levier stratégique assumé, même de la part des filiales des entreprises américaines, comme IBM en France qui illustre cet engagement avec un COMEX paritaire, un indice d'égalité exemplaire et un engagement fort sur l'IA éthique (signataire du *Pacte pour une IA éthique et non sexiste* réalisé par le groupe de travail « Femmes et IA »)[80] : « IBM France est fière d'être membre fondatrice du Cercle InterL depuis 25 ans… Nous portons haut la mixité dans les métiers de la tech. » Béatrice Kosowski, General Manager IBM France

Chez SLB, l'approche est tout aussi structurée : « Nous démontrons l'impact positif réel d'équipes diverses sur l'innovation. » Vincent Tourillon, Président SLB France

Chez Lenovo, l'enjeu est explicitement lié à l'avenir technologique : « L'IA n'a de sens que si elle est au service de l'humain… Un levier d'inclusion et de progrès. » Sophie Thibault, Directrice Générale, Lenovo France. Et citons l'engagement à travers le réseau WILL[81] et le D&I Board.

Ces voix convergent vers une même idée : la mixité n'est plus un sujet périphérique, elle est au cœur de la stratégie.

Un constat partagé : sans mixité, pas de performance durable

Chez GE Healthcare, la conviction est sans détour : « Sans diversité ni inclusion authentiques, il n'y a ni performance, ni innovation. » Laurence Comte-Arassus

Chez SAP, la mixité est explicitement définie comme un levier stratégique : « La mixité et l'égalité professionnelle sont des leviers de performance et de responsabilité. » Olivier Nollent, PDG SAP France

Chez Orange, la dynamique est claire et l'engagement de la direction affirmée au plus haut niveau : « Convaincu que la mixité est un levier de performance socio-économique, Orange s'engage depuis plus de vingt ans pour l'égalité femmes – hommes et agit contre les stéréotypes de genre… Résultats : 25 % de femmes dans les métiers techniques et 35 % dans les instances dirigeantes. A l'heure où les métiers du numérique – IA, data, Cyber – façonnent les grandes transitions, promouvoir un leadership inclusif renforce notre rôle d'opérateur de confiance pour un monde numérique plus responsable » Christel Heydemann, Directrice générale Orange.

Ces prises de position ne relèvent plus du déclaratif. Elles s'appuient sur des résultats mesurables et des transformations durables.

Des actions concrètes dans toutes les dimensions de l'entreprise

Ce qui distingue les entreprises du Cercle InterL, c'est leur capacité à traduire ces convictions en actions. Dans ces entreprises, l'égalité femmes-hommes n'est plus seulement un sujet des directions RSE ou DEI. Elle est intégrée au cœur des stratégies RH et business. Cette intégration constitue un facteur clé de résistance au « backlash ».

Les politiques mises en œuvre couvrent l'ensemble du parcours professionnel des femmes

- Recrutement et valorisation des talents féminins,
- Développement de carrière et accès aux postes de leadership,
- Égalité salariale,
- Articulation des temps de vie,
- Lutte contre les stéréotypes et les violences sexistes.

Les entreprises du Cercle ne se limitent pas à des engagements de principe : elles déploient des actions opérationnelles à grande échelle, comme le montre cette cartographie d'initiatives menées par les entreprises membres et publiées en détail dans le Livre blanc. Et il est réjouissant de constater que ces initiatives se poursuivent, indépendamment du risque de ralentissement des politiques DEI dans le monde.

Attractivité et développement des talents

- Programmes de mentorat (Lenovo, CEA, Orano)
- Formation à la prise de parole (Taking the Stage chez IBM)
- Promotion de modèles féminins (IBM, GE Healthcare, Lenovo)

Égalité professionnelle et carrière

- Programme FAIr Pay chez SAP
- Objectifs chiffrés de mixité et indicateurs de suivi
- Intégration de la mixité dans la rémunération des dirigeants

Organisation du travail et parentalité

- Crèches d'entreprise (IBM)
- Guides parentalité (Orano)
- Don de jours pour les aidants (CEA)
- Télétravail (CEA, IBM, SLB)

Lutte contre les stéréotypes

- Diffusion d'outils antisexistes (Lenovo, Orano)
- Formation des recruteurs
- Ateliers sur la négociation salariale (Orange)

Innovation et IA

- Pacte « Femmes & IA » signé par plusieurs entreprises qui s'engagent pour concevoir et/ou utiliser des solutions IA éthiques et non sexistes
- Hackathon sur l'IA inclusive organisé avec le soutien de la Fondation Lenovo à l'ISEP
- Formations aux biais de genre algorithmiques

A noter aussi, dans le champ de l'innovation, SLB a lancé un programme d'intrapreneuriat ouvert à tous, pour transformer des idées en projets concrets, en s'appuyant sur la diversité des équipes.

Dans le domaine de la rémunération, SAP déploie depuis plusieurs années un programme exigeant d'égalité salariale.

Dans l'organisation du travail, Dassault Systèmes a mis en place un dispositif d'aménagement du temps de travail des collaboratrices au retour de leur congé de maternité « Notre index égalité de 96/100 reflète cet engagement… ainsi que l'importance de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. » Laurence Barthès, EVP Chief People &information officer Dassault Systèmes

Dans la gestion de carrière, chez Orano, les actions se structurent autour de trois axes clairs : attirer, fidéliser, développer les talents féminins. « Promouvoir l'accès des collaboratrices à des postes à responsabilité fait partie de notre stratégie. » Corinne Spilios, directrice de la BU recyclage Orano.

Même logique chez ENGIE dirigée par Catherine MacGregor, qui œuvre depuis de longues années pour la féminisation de leurs équipes dans un secteur encore très

masculin : «L'intelligence collective permet d'avancer avec responsabilité face aux grands défis. » Olivier Sala, VP Group Research and innovation Engie

Ces initiatives montrent une chose essentielle : l'égalité se construit dans les politiques, mais aussi dans les pratiques quotidiennes.

Des entreprises qui innovent aussi sur les sujets invisibilisés

Le Cercle InterL, pionnier sur différents sujets comme la négociation salariale, la lutte contre les stéréotypes ou les enjeux de l'IA avec la création d'un groupe de travail dédié « Femmes et IA », a également permis de faire émerger des sujets longtemps absents des politiques d'entreprise, en particulier en matière de santé. Le Cercle a ainsi créé un groupe « Femmes et Santé » pour échanger des pratiques et discuter des enjeux de santé au travail pour les femmes.

- La santé cardiovasculaire des femmes chez Renault avec le programme OneHealth. Les enjeux de santé des femmes sont désormais intégrés dans les politiques internes « Renault Group mène une politique volontariste pour renforcer la santé la sécurité et le bien-être au travail « Claire Fanget, Chief people and organisation officer Renault Group
- La ménopause avec des ateliers de sensibilisation chez GE Healthcare
- La santé mentale et charge mentale chez EDF. « Défendre la santé mentale des femmes et des hommes, c'est défendre une société plus juste. » Béatrice Prud'homme, EDF

Le rôle déterminant des réseaux : des catalyseurs de changement

Toutes ces avancées ont été menées en grande partie grâce aux réseaux internes des entreprises et à l'engagement de ses membres, de leur force de travail – bénévole ! - et de leur conviction !

Souvent nés de manière informelle, ces réseaux jouent un rôle clé dans la politique de l'entreprise à la fois « forces de proposition » et « lanceurs d'alerte ». Ils permettent d'expérimenter des solutions innovantes et de créer des espaces de solidarité et d'entraide pour les femmes et les hommes engagés. Ils sont devenus des accélérateurs de transformation et de véritables laboratoires d'innovation sociale, exerçant une influence certaine auprès des directions. Ils permettent de maintenir une dynamique dans la durée, y compris lorsque le contexte devient moins favorable pour des raisons stratégiques et/ou budgétaires.

Et surtout, ils incarnent cette force propre au Cercle InterL : l'intelligence collective interentreprises qui est la marque de fabrique du Cercle.

Il faut toutefois reconnaitre que leur force repose sur un équilibre fragile : préserver à la fois leur autonomie, tout en étant soutenu par la direction générale, afin de jouer

véritablement leur rôle d'influence sur les politiques internes et leur capacité de forces de proposition. D'une façon générale, les réseaux Mixité font face à 4 défis majeurs : leurs moyens limités, leur légitimité, leurs relations avec les syndicats et, plus récemment, le recul des politiques mixité dans certaines entreprises. Ils doivent en effet aujourd'hui faire face à l'influence des discours extérieurs masculinistes qui laissent le champ libre aux réflexions sexistes et à la remise en question des acquis durement gagnés, comme les quotas ! D'où l'importance de la formation des managers à la culture de la mixité et de l'engagement des hommes.

C'est pourquoi aujourd'hui, il redevient nécessaire de mettre en avant le « Business case de l'égalité « et de démontrer à nouveau l'impact et les bénéfices de la mixité, non seulement pour la croissance des entreprises, mais aussi pour le bien être des salariés, **femmes et hommes !**

Pourquoi les entreprises tiennent : la force du « business case »

Si ces politiques perdurent, ce n'est pas seulement par conviction. Si ces entreprises résistent, c'est aussi parce qu'elles ont intégré les enjeux de la mixité au cœur de leur stratégie et de leur « business model » et qu'elles fonctionnent ! Les données sont désormais incontestables et c'est la preuve par la performance.

Les études McKinsey « Women Matter »[82] montrent depuis plus de 10 ans que les entreprises les plus mixtes ont une probabilité de surperformance accrue, une rentabilité deux fois supérieure dans les entreprises les plus féminisées et une meilleure performance boursière sur le long terme (+162 % vs +72 %). D'autres impacts ont été mesurés comme l'attractivité accrue (67 % des candidats y sont sensibles), la meilleure rétention des talents avec la baisse du « turn over », l'innovation et la gestion du risque renforcées et aussi l'augmentation du niveau de satisfaction et de bien être des salariés dans un environnement plus inclusif.[83] Mais au-delà des chiffres, les dirigeants en témoignent directement. « Aucune équipe ne peut être performante sur le long terme sans une véritable diversité. » Arnaud Marie, GE Healthcare

La résistance des entreprises au « backlash » repose sur trois piliers : l'intégration stratégique de l'égalité, l'engagement des dirigeants, la force du collectif interentreprises. Il faut rajouter aussi l'importance de l'adhésion de tous les salariés, femmes et hommes à ces enjeux d'égalité. Embarquer les hommes a toujours été un objectif majeur des réseaux du Cercle Interl, qui sont pour la plupart mixtes, et un chapitre spécifique est consacré au rôle des hommes dans le Livre blanc.

C'est cette combinaison gagnante qui permet de résister aux risques toujours présents de recul. La vigilance s'impose face aux défis persistants auxquels nous sommes confrontés. Car rien n'est acquis et les signaux d'alerte sont là, avec la montée des discours anti-droits et du sexisme, le recul de certaines politiques de diversité,

l'essoufflement des réseaux mixité, la dilution du sujet de l'égalité FH dans des approches trop globales de l'inclusion, sans oublier les biais technologiques amplifiés par l'IA...

Face à cela, l'entreprise fait un choix : soit ralentir et accepter un recul progressif, soit accélérer et assumer haut et fort son ambition sur ce sujet, d'où l'importance aussi de la communication, même s'il y a des ajustements sémantiques en fonction du contexte politique.

Pistes pour l'avenir : les recommandations du Cercle Intel

Le livre blanc du Cercle InterL propose 50 recommandations concrètes pour amplifier le mouvement. Parmi les priorités :

Pour les entreprises

- Fixer des objectifs chiffrés de mixité,
- Intégrer l'égalité dans la stratégie business,
- Soutenir activement les réseaux internes,
- Conditionner certaines décisions RH à des critères de mixité.

Pour les salariés et réseaux

- Développer mentorat et coaching,
- Signaler les comportements sexistes,
- Renforcer les alliances femmes-hommes
- Valoriser les parcours de femmes dans les filières scientifiques et techniques.

Pour les pouvoirs publics

- Renforcer l'éducation non genrée,
- Soutenir les filières scientifiques pour les filles,
- Conditionner les financements publics à des critères d'égalité,
- Intégrer le genre dans la régulation de l'IA

Conclusion : Tenir le cap collectivement et accélérer

Depuis 25 ans, le Cercle InterL démontre que l'égalité femmes-hommes n'est pas une dynamique fragile. Elle peut résister, si elle est portée par des dirigeant.es engagées et une conviction partagée. C'est un levier de performance, un facteur d'innovation, un enjeu de souveraineté. Dans un monde traversé par des tensions et un contexte de recul des droits des femmes, les entreprises engagées tracent une voie. Elles ne sont pas seulement des lieux de production économique, mais deviennent des acteurs de transformation sociale et des espaces de résistance.

Le Cercle InterL montre que tenir le cap est possible. Mais cela suppose du leadership, de la constance et du collectif. Et surtout, une conviction claire : l'égalité n'est pas une

option. C'est une condition de réussite durable, pour les entreprises comme pour nos sociétés. Elles rappellent que l'égalité n'est pas seulement une ambition sociale. Elle est une condition de performance économique, d'innovation et de cohésion démocratique.

Ce que révèle le Cercle InterL est peut-être plus profond encore. Dans un contexte de fragilisation des normes, l'entreprise devient un lieu où se redéfinissent les équilibres, où l'on expérimente de nouvelles formes de leadership, où l'on corrige des inégalités persistantes, où l'on peut encore agir concrètement. Un lieu, aussi, où se construit une autre vision du progrès plus inclusive.

L'égalité femmes-hommes devient une stratégie de résilience et d'avenir. Dans un monde incertain en plein bouleversement, la mixité des équipes et une gouvernance partagée seront le garant de la souveraineté technologique et de la démocratie. Les réseaux professionnels comme le Cercle Interl ouvrent la voie !

1.2.2.7. Cercle des Femmes en Cybersécurité (CEFCYS)

Présentation rapide du réseau

Le CEFCYS (CErcle des Femmes de la CYberSécurité) est une association créée par le Dr Nacira Salvan depuis 2016. Son principal objectif est de promouvoir et faire progresser la présence et le leadership des femmes dans les métiers de la cybersécurité. L'association regroupe plus de 700 adhérents(es), des femmes et des hommes travaillant dans ce domaine ainsi que toutes celles et ceux qui aspirent à y travailler.

Grâce au soutien de ses partenaires, le CEFCYS propose à ses adhérents(es) du mentorat, des formations, des prises de parole, des Jobdating et la participation à des événements. L'association développe également un programme de sensibilisation pour faire connaître les métiers de la cybersécurité et les dangers du numérique aux élèves, étudiants et au grand public. Le CEFCYS est représenté dans toutes les régions en France et se développe à l'international.

Objectifs : Le principal objectif est de promouvoir et faire progresser la présence et le leadership des femmes dans les métiers relatifs à la cybersécurité.

Missions & activités :

- Sensibiliser les entreprises, les partenaires éducatifs, les recruteurs à l'importance de la parité homme/femme et faire ainsi progresser la présence et l'impact des femmes. Nouer des partenariats avec des organismes permettant de reconnaître et faire progresser la présence et de l'impact des femmes dans le domaine de la SSI Le CEFCYS contribue à sensibiliser le grand public à la

cybersécurité, en particulier les jeunes, pour la protection et l'éducation à l'usage sécurisé du numérique.

- Promouvoir, valoriser et professionnaliser les femmes dans le domaine de la sécurité du numérique Proposer des programmes de mentorat aux jeunes femmes ayant des métiers relatifs à la SSI. Organiser des évènements et conférences rassemblant les femmes travaillant ou aspirant à contribuer dans le domaine de la SSI pour : Favoriser les échanges, la collaboration et retours d'expérience Développer le réseau des femmes travaillant ou aspirant à travailler dans la sécurité des systèmes d'information
- Accompagner : Développer et participer à des programmes d'éducation, de sensibilisation et de formation dans le domaine de la SSI Accompagner dans le la recherche d'emploi, organiser des salons de recrutement avec des entreprises partenaires
- Éclairer : Organiser et animer des groupes de travail traitant des tendances fortes de la SSI Publier des rapports, livres blancs, des supports de sensibilisation et des newsletters

Nos publications :

- Livres : Je suis une femme et je travaille dans la cybersécurité ; Je ne porte pas de sweat à capuche, pourtant je travaille dans la cybersécurité
- Cahier de la femme Cyber
- Livre blanc : Le syndrome de l'imposteur en cyber – Pourquoi êtes-vous légitime ?

Spécificités du secteur par rapport aux enjeux actuels

Un défi majeur : les talents féminins :

- Seules 7% des adolescentes envisagent une carrière tech
- 28% des femmes s'engagent dans des études d'ingénieure
- 3,5 millions de postes cyber non pourvus dans le monde
- Les femmes représentent environ 20–22% des professionnels IT et en cybersécurité
- 41% quittent la tech après 10 ans

La féminisation est un levier de performance, d'innovation et de compétitivité durable. Le secteur de la cybersécurité présente des spécificités marquées en matière d'égalité hommes/femmes, reflétant à la fois les défis généraux du numérique et des enjeux propres à ce domaine en forte croissance.

Voici les principaux points à retenir :

Sous-représentation des femmes :

- Chiffres clés : Les femmes représentent environ 20 à 25 % des effectifs dans la cybersécurité en Europe et en Amérique du Nord, un taux inférieur à la moyenne des autres secteurs technologiques.
- Postes techniques : La proportion de femmes diminue encore dans les rôles techniques (ingénierie, pentest, SOC), où elles occupent moins de 15 % des postes.

Stéréotypes et biais culturels :

- Image masculine : La cybersécurité est souvent perçue comme un domaine technique, compétitif et "geek", ce qui peut décourager les femmes dès l'orientation scolaire ou professionnelle.
- Biais de recrutement : Les processus de recrutement (langage des offres d'emploi, critères de sélection) peuvent involontairement favoriser les profils masculins.

Enjeux de rétention et de progression :

- Taux d'attrition : Les femmes quittent plus fréquemment le secteur que les hommes, en raison de cultures d'entreprise peu inclusives, de manque de mentorat ou de perspectives d'évolution limitées.
- Plafond de verre : Peu de femmes accèdent aux postes de direction ou d'expertise senior.

La pénurie de talents en cybersécurité (plus de 3 millions de postes non pourvus dans le monde) rend la question de l'égalité hommes/femmes non seulement sociale, mais aussi économique et stratégique.

Observations et analyses sur les politiques d'égalité et le risque de « gender fatigue » / « backlash »

Au sein de notre association la majorité des membres sont bénévoles et 15% environ sont des hommes.

Répartition géographique des membres (Hommes et Femmes) :

- 60% Ile de France
- 30% Région (hors Ile de France)
- 5% Union Européenne (hors France)
- 5% International (hors Union Européenne)

En France et en Europe :

L'Index égalité femmes-hommes, obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés, montre une note moyenne stable (88,5/100 en 2026), mais les inégalités professionnelles restent ancrées : 72 % des entreprises comptent moins de 40 % de femmes parmi leurs cadres dirigeants, et 63 % dans leurs instances dirigeantes.

La France a renforcé son droit pénal contre les violences sexistes et mis en place des cours d'éducation à la vie affective et sexuelle (EVARS) depuis 2025, avec un fort soutien de la population 80 % des Français y sont favorables. Cependant, le sexisme persiste dans toutes les sphères de la société.

Les sanctions financières pour les entreprises ne respectant pas l'Index se durcissent : à partir de mars 2026.

À l'international :

Les inégalités persistent : en 2026, les femmes représentent seulement 39 % de la population active mondiale, sont surreprésentées dans les emplois les moins payés et gagnent en moyenne 20 % de moins que les hommes. Seulement 4 % des femmes vivent dans des pays garantissant une quasi-égalité économique

Trois points sont à mettre en perspective :

1. Malgré des avancées législatives et une prise de conscience accrue, les inégalités persistent et les reculs sont réels
2. La France et l'Europe maintiennent une dynamique positive, mais l'efficacité des politiques dépendra de leur application concrète et de la capacité à résister aux pressions de désengagement.
3. Le désengagement américain et la baisse des financements internationaux posent un défi majeur pour la poursuite des objectifs d'égalité à l'échelle mondiale.

Suggestions et pistes pour l'avenir

Initiatives et leviers d'action :

- Programmes de sensibilisation : Actions vers les jeunes filles pour promouvoir les métiers de la cybersécurité.
- Mentorat et réseaux : Création de communautés pour soutenir la carrière des femmes.
- Politiques RH : Formation des recruteurs, objectifs de diversité, flexibilité pour concilier vie professionnelle et personnelle.
- Collaboration et levier politique : un soutien politique est essentiel pour faire évoluer les mentalités

Opportunités et bénéfices de la mixité :

- Performance : Les équipes mixtes sont associées à une meilleure résolution de problèmes et à une créativité accrue, essentielle en cybersécurité.
- Réponse aux besoins clients : Une diversité de profils permet de mieux appréhender les risques et les usages variés des utilisateurs.

1.2.2.8. Cultur’Elles

Partout sur le territoire, dans la diversité des métiers, les femmes font vivre le ministère de la Culture. Leurs parcours sont riches, engagés, exigeants. Ils sont aussi traversés par des inégalités persistantes, souvent silencieuses, parfois invisibles. C’est pour les mettre en évidence, les partager, y porter remède que Cultur’Elles s’est constituée.

Cultur'Elles a été créée en 2017 au sein du ministère de la Culture, à la faveur de la candidature de ce dernier à la double labellisation Egalité-Diversité de l'AFNOR, obtenue cette même année.

Jusque-là réseau informel, mais actif, Cultur'Elles s'est constitué en association début 2026 et compte plus de 250 adhérentes, représentant la diversité des statuts, des métiers, des implantations territoriales des femmes du ministère (56% des effectifs) affectées en administration centrale, en directions régionales, en services à compétence nationale, en établissements publics.

L'association entend contribuer à la construction d'un cadre de travail inclusif et égalitaire et à la mise en place d'actions concrètes, promouvoir la richesse des parcours professionnels des femmes, accompagner et favoriser leur évolution. Cultur'Elles joue un rôle de vigie et d'alerte s'agissant de l'accès aux postes de responsabilité et à tous les métiers, d'égalité salariale, de lutte contre les violences sexuelles et sexistes.

L'association fonde son action sur l'écoute des adhérentes, l'intelligence collective, et offre un espace de rencontres et d'échanges.

Cultur'Elles, membre fondateur de 2GAP, membre d'Admod, tient à affirmer son action dans ce cadre transversal, qui démultiplie son impact et son efficacité.

La part des femmes travaillant dans le secteur culturel et artistique, entendu au sens large, dépasse légèrement 50%, avec de fortes disparités en fonction des disciplines, des tranches d'âge. Dans les écoles (d'art, d'architecture, de cinéma, du patrimoine), les étudiantes comptent pour 66% des effectifs, mais à la tête des 100 plus grandes entreprises culturelles françaises (hors établissements publics et audiovisuel public), on ne trouve que 17% de femmes en 2026.

Le secteur culturel a longtemps brandi un "bouclier symbolique", arguant de valeurs de tolérance, d'ouverture, de générosité, pour nier tout risque ou présomption d'inégalités, alors que celles-ci sont systémiques et reflètent un pouvoir patriarcal fermement ancré. De plus, la précarité des emplois, la fragilité économique du secteur, la relation d'emprise qui peut s'instaurer dans l'environnement professionnel, rendent celui-ci propice aux violences sexuelles et sexistes dont #MeToo a mis en lumière l'ampleur et la gravité, tous champs d'activité confondus, de l'archéologie au jeu vidéo,

du spectacle vivant au cinéma, de l'architecture aux arts visuels, de la musique aux métiers de l'administration...

Une prise de conscience, assortie d'une forte volonté politique et d'une pression sociétale bénéfique, a permis le déploiement - entre 2017 et 2025 - d'une démarche transversale, volontariste, ambitieuse, qui a promu l'égalité femmes-hommes en priorité des enjeux culturels, avec des résultats tangibles.

En effet, des avancées significatives ont marqué cette période en matière de nominations de femmes à des postes de responsabilité, tant au ministère qu'à la tête de structures culturelles : ainsi, à titre d'exemple, 22 % de femmes dirigeaient les Centres dramatiques nationaux en 2018, elles sont aujourd'hui 46%.

Une attention particulière a été portée au montant des aides allouées aux femmes et à leurs projets : au-delà d'un équilibre encore imparfait en termes de nombre de structures ou de projets soutenus portés par des femmes ou par des hommes, il est essentiel de s'attacher au niveau financier des soutiens accordés, qui a clairement progressé.

De même la présence des femmes dans les programmations (autrices, metteuses en scène, chorégraphes, compositrices, réalisatrices...) a été considérée comme essentielle, à la fois à leur visibilité, à la reconnaissance de leur talent, et au renouvellement d'une créativité qui se prive absurdement de la puissance et de l'inventivité de la moitié de la population... De fait, dans les programmations artistiques, les œuvres conçues par des femmes sont nettement plus présentes sur les plateaux et dans les expositions, mais encore insuffisamment sur les écrans et dans les concerts.

Enfin, pour la première fois en France a été instaurée une éga-conditionnalité "pure et parfaite", dans la mesure où toute structure culturelle - sur un champ transdisciplinaire - aspirant à un soutien financier de l'État ou de ses opérateurs a dû se doter d'outils efficaces et de procédures évaluables de prévention et de lutte contre les violences sexuelles et sexistes. L'impact de cette volonté politique assumée au plus haut niveau du ministère a été extrêmement significatif.

Après cet élan que la quasi-totalité des acteurs et actrices de la scène culturelle et artistique ont compris, partagé, salué, qu'en est-il en 2026 ?

L'Observatoire de l'égalité dans la culture et la communication paru en mars 2026 fournit des chiffres qui traduisent une résistance certaine, mais également un coup d'arrêt dans la trajectoire de progression, une stagnation, voire un recul : l'écart de rémunération au sein du ministère reste figé à 300€ mensuels au détriment des femmes, et dans les métiers du spectacle et de l'audiovisuel il se maintient autour de 15%.

Les femmes à la tête d'un établissement public (42% en 2023) ne sont plus que 38%, les directrices régionales des affaires culturelles - 29% en 2021, 50% en en 2024 - sont 47%. Dans les médias, le nombre de femmes expertes invitées et journalistes est stable autour de 40% et ne progresse plus, tandis que leur temps de parole stagne, voire régresse, selon l'Arcom.

Les réalisatrices de films de long métrage agréés par le CNC en 2025 représentent 28%, et le devis moyen de leurs films est de 44% inférieur au devis des films réalisés par des hommes, et d'année en année, ces chiffres ne progressent pas.

Et le Festival de Cannes 2026 a choisi de faire figurer dans sa sélection officielle 77% de films réalisés... par des hommes.

Il ne s'agit certes pas d'un brutal retour en arrière, mais de coups de canif, d'une érosion ou d'une stagnation qui, en matière d'égalité, constituent autant de motifs de vigilance, voire d'alerte.

Les pistes de résistance et de relance de la marche en avant résident bien entendu dans une volonté politique incarnée et effective, à l'échelle du gouvernement, du Parlement, des entreprises.

L'audiovisuel public - France Télévisions, Radio France, France Media Monde - demeure un point d'ancrage et de visibilité assumé des enjeux d'égalité. L'Arcom semble disposée à développer son rôle de régulation, y compris vis à vis des plateformes numériques.

Mais le rôle des réseaux est crucial : Cultur'Elles pour les femmes du ministère, les réseaux sectoriels (cinéma, audiovisuel, jeu vidéo, photo, architecture...), le projet de constitution d'un réseau transversal pluridisciplinaire - Femmes de l'art -, Administration moderne et 2GAP sont devenus des interlocuteurs reconnus et légitimes. Certains étendent leur influence à l'échelle européenne et internationale, démultipliant ainsi leur influence et leur capacité d'action.

Il leur appartient de porter des revendications concrètes, de proposer des mesures, de rappeler inlassablement l'urgence et l'impérieuse nécessité de l'égalité, qui, en tous domaines et au-delà de l'exigence de justice, est porteuse de progrès, d'innovation et de solidarité.

Dans ce contexte, la mobilisation collective est essentielle.

1.2.2.9. Donner des ELLES à la Santé (DDL)

Présentation du réseau

Fondée en 2020, l'association Donner des ELLES à la santé (DDL) s'est donnée pour mission de promouvoir l'égalité femmes-hommes dans le secteur de la santé, avec l'aide d''un collectif composé de médecins, de membres de directions d'établissements de soins et d'infirmières. Ces femmes et hommes, engagés en faveur de l'égalité, mènent des actions de sensibilisation, de prise de conscience et d'accompagnement des actrices et acteurs de la santé pour briser le plafond de verre, lutter contre les discriminations et le sexisme.

Pour ce faire, nous avons signé plus de 130 chartes égalité avec les établissements de santé et ARS. Nous accompagnons les établissements de soins pour la mise en œuvre de leur plan Égalité, en adéquation avec la loi du 19 juillet 2023 qui impose des quotas dans le service public hospitalier, notamment pour les postes de chefs de pôle et de service.

Nous publions chaque année un baromètre avec Ipsos qui interroge 500 médecins femmes et hommes sur leurs conditions d'exercice. Ces résultats publics facilitent la prise de conscience quant aux inégalités qui persistent dans le système de santé et aux écarts de ressenti entre les femmes et les hommes médecins sur les discriminations.

Nous accompagnons également les femmes en luttant contre un phénomène d'autocensure. Nous avons, pour répondre à cela, mis en place un programme de mentorat depuis deux ans, ayant permis d'accompagner plus de 60 femmes médecins. DDL s'engage à soutenir le parcours professionnel des femmes en leur proposant d'assumer des rôles de leadership, en s'appuyant sur le réservoir d'expertes féminines formées à la posture de mentor.

Nous avons signé une convention de partenariat avec la DGOS (Direction générale de l'Offre de Soins) et des propositions d'actions concrètes de lutte contre les VSS ont été faites au Ministère de la Santé, telles que la transparence des sanctions, l'indépendance des différentes instances, ordinale, administrative et judiciaire, l'accompagnement et la protection des victimes tout au long de leurs démarches et la formation de tous les professionnels de santé sur ces sujets.

Nous animons des afterworks et des webinaires ainsi qu'un colloque bisannuel réunissant plus de 200 personnes. Nous travaillons avec les réseaux féminins publics et privés, notamment sur les questions relatives à la parentalité. Nous répondons aux invitations de nos partenaires pour intervenir dans les évènements publics et accompagner le développement d'initiatives en faveur de l'égalité. Nous soutenons également, par un partenariat sous forme de marrainage, les associations et collectifs qui s'organisent au sein de chaque spécialité médicale, au sein de, ou en marge des sociétés savantes. Nous offrons également des espaces de parole libre à travers des groupes de paroles et un projet narratif où les femmes médecins ont l'occasion de se raconter.

Spécificités du secteur par rapport aux enjeux actuels

En France, la santé est assurée majoritairement par les femmes ; 80% des étudiants en deuxième année de médecine sont des femmes et en 2025, pour la 1ère fois, les femmes sont majoritaires parmi les médecins en activité (1) ; elles occupent 80% des postes des métiers du care (soigner) et 60% des métiers du cure (guérir) dans le monde hospitalier. Pourtant, cette féminisation n'atteint pas tous les niveaux hiérarchiques des établissements de santé et la sous-représentation des femmes aux postes à responsabilité est manifeste. En effet, selon le CNG, en 2024, seuls 24% des postes de Professeur des Universités-Praticien Hospitalier (PU-PH) sont occupés par des femmes quand seulement 20% des postes de doyens des facultés de médecine le sont. Les femmes sont 35% parmi les chefs de pôle, 41% parmi les cheffes de service ; 30%parmi les présidents de CME (33 % dans les CH, 16 % dans les CHU/CHR) (2, 3, 4). Le vivier existe bien, alors que les postes à responsabilité restent occupés par des hommes.

S'agissant des directeurs, 27 % des chefs d'établissement directeurs d'hôpital sont des femmes alors que les femmes représentent 52 % du corps des DH (chefs et adjoints) exerçant en établissement (4).

Si une évolution positive semble s'observer, la progression ne doit pas compter sur la féminisation « naturelle » de la profession pour assurer une évolution spontanée vers un équilibre F-H, mais bien sur une politique volontariste pour atteindre les objectifs de « primo-nominations » dans la fonction publique hospitalière comme recommandé depuis avril 2023 (5).

Selon le baromètre IPSOS-DDL 2025, 78% des femmes se sont senties discriminées au cours de leur carrière en raison de leur genre, 33% au cours des 12 derniers mois.

De plus, on observe un désamour pour les postes à responsabilité, en particulier chez les femmes. En effet, seulement 37% des femmes de moins de 45 ans souhaitent des postes à responsabilité contre 54% des hommes du même âge. Ces chiffres interrogent quant à la place faite aux femmes au sein de l'institution hospitalière, aux difficultés pour atteindre ces postes mais également à la rareté des modèles que ces femmes rencontrent durant leur parcours qui leur permettrait d'envisager la pluralité des carrières.

Selon le CNG, en 2024, seuls 24% des postes de Professeur des Universités-Praticien Hospitalier (PU-PH) sont occupés par des femmes.Donner des Elles à la Santé a rencontré à plusieurs reprises les représentants du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Elle soutient aussi le projet ANR-Pulwar qui évalue les conditions du choix des étudiantes pour la carrière hospitalo-universitaire et le déroulement des carrières hospitalo-universitaires des jeunes médecins.

Concernant les VSS, elles demeurent un problème majeur dans le milieu hospitalier. En 2023, le mouvement #Metoo Hôpital a permis une libération de la parole et suscité une prise de conscience collective. Cependant, les chiffres révèlent l'ampleur du chemin à parcourir. Selon le Baromètre IPSOS-DDL 2025, la proportion de femmes dénonçant des comportements de discrimination ou de violence sexuelle progresse beaucoup, une évolution qu'il faut probablement attribuer à une plus forte prise de conscience de la violence des comportements subis. En effet, 54% des femmes médecins ont été victimes d'agressions sexistes ou sexuelles au cours des 12 derniers mois (78% au cours de leur carrière), contre 39% en 2024. Seulement 41% d'entre elles en ont parlé au sein de leur établissement et seulement 9% à leur hiérarchie. L'omerta persiste, et le sentiment d'impunité lié à la faible proportion des sanctions constitue un axe d'amélioration majeur. L'association DDL défend le fait qu'au-delà d'une libération de la parole, la fin de l'impunité et la nécessité de mettre en place des sanctions représentent des enjeux majeurs.

Une autre spécificité importante identifiée à l'hôpital public est que le désir de grossesse semble rester un frein à la carrière. Une enquête DDL sur la parentalité a également été réalisée en 2024, à la suite d'un questionnaire auprès des réanimateurs médicaux de la Société de Réanimation de Langue Française, enquête diffusée largement au niveau national avec le soutien de la FHF et du CNG, permettant de mettre clairement en lumière que la grossesse et les temps qui l'entourent demeurent un frein pour les femmes médecins, toute spécialités confondues :

- 37% disent avoir retardé un projet de grossesse, contre 14% en population générale
- 42% des femmes médecins enceintes posaient un arrêt de travail lié à la grossesse, contre 70% en population générale
- 91% des médecins répondants déclaraient que les congés maternité n'étaient pas remplacés
- Les femmes médecins disaient subir le poids de leur absence liée au congé maternité dans plus de 50% des cas au sein de leur service.

Dans le baromètre IPSOS-DDL 2024, elles étaient 86% à déclarer être inquiètes, voire culpabiliser quant aux conséquences possibles de leur congé parentalité vis-à-vis de leurs collègues quand 49% des hommes ressentaient la même chose. Cet écart de ressenti s'explique en partie par les durées d'absence liées à la parentalité, différentes entre les hommes et les femmes.

Enfin, le nombre de femmes dans le secteur de la santé est un atout majeur pour faire progresser l'égalité et pour modifier les instances en profondeur et durablement. En organisant les débats, en alertant les médias et en rassemblant, ce que DDL s'efforce de faire depuis plus de 5 ans, nous pensons qu'une gouvernance équilibrée est un objectif

accessible. C'est également un objectif pertinent afin d'améliorer les politiques de santé pour tous ; de nombreuses données suggèrent en effet que l'équilibre femmes-hommes dans les équipes améliore la qualité des soins (6, 7).

Il subsiste cependant des freins et obstacles qu'on ne peut passer sous silence. Le manque de moyens à l'hôpital, dénoncé par de nombreux acteurs de la santé, fait peser le risque de voir reléguer au second plan cet objectif d'égalité professionnelle.

Les travaux sur les risques psychosociaux pesant sur les soignants à l'hôpital montrent qu'ils impactent plus les femmes que les hommes (8) et que l'égalité professionnelle est un enjeu majeur influençant l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle. De plus, on sait que les comportements et agressions sexistes/sexuelles, relatés par 53% des femmes interrogées au cours des 12 derniers mois (baromètre IPSOS-DDL 2025) ont un impact majeur sur leur santé mentale : 54% des femmes victimes reconnaissent un impact sur leur vie à type de stress, de troubles du sommeil, de troubles alimentaires. Si DDL travaille activement au sein des établissements de santé, il y a dans le même temps un besoin d'évolution sociétale quant à la place des femmes au sein de leur foyer.

Observations et analyses sur les politiques d'égalité et le risque de « gender fatigue » / « backlash »

Si les politiques d'égalité progressent au sein des établissements hospitaliers tenus par des règles et des lois, la mise en conformité est lente et souffre d'une grande hétérogénéité. En effet, il n'existe actuellement aucune mesure incitative, ni aucune valorisation pour les établissements qui s'engagent dans cette démarche, ni de pénalité pour les autres. De plus, il y a encore peu de communication interne sur les plans Egalité, et notamment sur les mesures mises en place pour favoriser l'accès aux postes de responsabilité. Nombre de ces référent·es égalité se sentent isolé·es et n'ont pas de feuille de route suffisamment claire pour pouvoir accomplir leur mission. Les plans Égalité nécessitent une évaluation annuelle détaillée pour être plus efficaces. Actuellement, il est difficile d'avoir une vision claire sur l'état des lieux des plans Égalité car les informations sont difficiles à rassembler. Nous y travaillons. L'association Donner des ELLES à la santé s'engage à faciliter le partage de pratiques et de stratégies efficaces, notamment via le lancement, en 2026, des premiers trophées DDL « les Olympe », destinés à mettre en valeur les établissements ayant adopté les meilleures pratiques pour faire bouger les lignes.

Comme relaté plus haut, les hommes plus que les femmes veulent accéder aux postes à responsabilité. Cela leur confère un avantage certain quant à la possibilité de voir leur carrière évoluer. Ces écarts de souhaits de carrière risquent de voir perdurer les déséquilibres chiffrés au sein de la gouvernance. Ce désamour des femmes concernant les postes à responsabilité peut s'expliquer de plusieurs manières :

- Le sexisme d'ambiance : Dans le baromètre IPSOS-DDL 2025, c'est 39% des femmes qui avaient été confrontées à des propos sexistes sur leurs compétences.
- Le difficile équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : Dans le baromètre IPSOS-DDL 2025, pour 75% des femmes, il leur avait été dit que la maternité et la vie de famille les empêcheraient de postuler des postes à responsabilité
- La crainte de rentrer dans un système créé par les hommes pour les hommes et la non-acceptation des « règles du jeu » actuelles (nomination de poste, sans réel appel à candidature ni audition préalable, pour les chefferies de service par exemple).

Au-delà des chiffres, cela mine leur capacité d'action et d'empowerment. Ces données alertent quant au risque de voir perdurer les inégalités et doit être un point d'alerte et de vigilance.

L'écart de ressenti entre les hommes et les femmes quant aux situations de discriminations devrait tout autant retenir notre attention. En effet, si les femmes médecins estiment pour beaucoup que les comportements de discrimination du quotidien sont « fréquents », les hommes les minimisent fortement : leur perception de la réalité est éloignée.

Le baromètre IPSOS-DDL 2025 nous montre que la diminution des comportements discriminatoires « au quotidien » que l'on observait depuis 2021 a marqué un coup d'arrêt en 2025 : les femmes les perçoivent comme étant en augmentation, contrairement aux hommes qui estiment qu'ils sont en baisse. Par exemple, pour un travail égal, les femmes pensent que les hommes sont plus valorisés que les femmes dans 59% des cas alors que les hommes le pensent dans 21% des cas. Les femmes pensent que les tâches qui leur sont attribuées sont en-dessous de leurs capacités dans 31% des cas alors que 12% des hommes pensent que les tâches qui sont attribuées aux femmes sont en-dessous de leurs capacités.

On peut y voir une prise de conscience plus forte par les femmes de la nature des comportements subis comme on peut s'inquiéter d'un effet « backlash » ou au moins d'une stagnation de la prise de conscience des hommes. Sans doute faut-il y voir également les signes du mythe de l'égalité atteinte avec une illusion qui s'installe quant à une égalité entre hommes et femmes qui serait atteinte.

Si nous voulons élargir l'angle de vue, nous nous devons de citer les politiques américaines établies depuis février 2025, interdisant aux scientifiques recevant des fonds publics de citer des références contenant les mots « genre, transgenre, personne enceinte, LGBT, transexuel.le, non-binaire, sexe assigné à la naissance, biologiquement femme, biologiquement homme », ce qui va à l'encontre des règles de publication de

l'International Committee of Medical Journal Editors (ICMJE). Ces règles risquent tout simplement d'interférer avec la recherche scientifique, de ralentir la publication et la dissémination données importantes, tout en réduisant le prisme de lecture de ces données. Les chercheurs risquent de s'autocensurer, les reviewers des revues scientifiques de décliner certains articles pour des raisons politiques évidentes plus que pour la valeur du travail. Nous ne pouvons que nous en inquiéter car nous risquons d'occulter ainsi les données relatives aux iniquités d'accès aux soins, notamment les iniquités liées au genre, avec un impact négatif sur la santé des femmes.

Les femmes scientifiques et les jeunes chercheuses sont plus impactées par la diminution des budgets de recherche, comme en attestent les données du National Institutes of Health (NIH). Cela pose la question du paysage que sera celui de la recherche scientifique dans quelques années car une jeune chercheuse sans fonds pour mener ses recherches se voit obligée d'abandonner. A cela s'ajoute le fait qu'une chercheuse sur trois quitte la science après son 1er enfant (ref. Cairo et al. 2026 parenthood and the career ladder : evidence from academia). Le monde de la recherche scientifique est international et les collaborations et réseaux de chercheur.se.s essentiels. On ne peut espérer que ces règles dans un pays éloigné du nôtre n'aient pas d'impact sur notre travail quotidien puisque l'une des missions de l'hôpital public est de mener des recherches scientifiques plurielles de qualité et d'en appliquer les résultats « au lit des patients et des patientes ». La littérature montre que les personnes qui publient beaucoup sont les plus visibles, notamment dans les conférences internationales prestigieuses, ce qui leur permet ensuite de poursuivre leur carrière et d'accéder aux postes à responsabilité. La féminisation du domaine de la recherche scientifique est essentielle à l'équilibre des gouvernances.

Suggestions et pistes pour l'avenir

Il n'existe pas un « modèle parfait », mais plusieurs pays ou cadres internationaux offrent des pratiques intéressantes, à condition de savoir les lire de manière critique (aucun système n'est exempt d'angles morts).

D'abord, les pays nordiques (notamment Norvège, Suède, Islande) sont souvent cités comme étant en avance, non pas tant sur la féminisation des effectifs — qui est aujourd'hui élevée dans toute l'OCDE — que sur l'intégration systémique de l'égalité dans la gouvernance publique. Ils combinent quotas ou objectifs de parité dans les instances décisionnelles, politiques de conciliation vie professionnelle/vie personnelle (congés parentaux réellement partagés, garde d'enfants accessible) et obligation de transparence sur les écarts de carrière, ce qui est identifié comme déterminant pour l'accès des femmes aux postes de direction. Plus largement, les recommandations de l'OCDE insistent sur la nécessité d'intégrer l'égalité femmes-hommes directement dans

la gouvernance hospitalière (composition des boards, critères d'évaluation, financement conditionné), plutôt que de la traiter comme une politique RH « périphérique ».

Sur le volet des carrières médicales, des initiatives intéressantes émergent en Europe du Nord et au Royaume-Uni autour de programmes structurés de leadership féminin (mentorat institutionnalisé, réseaux d'alumni, coaching financé, identification proactive de « viviers »). L'enjeu est de corriger ce que la littérature appelle le « leaky pipeline », qui fait que malgré plus de 50 % de femmes médecins dans l'OCDE aujourd'hui, elles restent nettement minoritaires aux postes de direction. Certains systèmes expérimentent aussi des critères de nomination plus transparents et des jurys paritaires, ce qui réduit les biais implicites documentés dans les promotions.

Enfin, à l'échelle internationale, plusieurs pistes de coopération pourraient nourrir un livre blanc : participation à des réseaux transnationaux de recherche et d'échange de bonnes pratiques (par exemple via l'OCDE ou l'UE), financement de projets pilotes comparatifs entre hôpitaux (benchmarking des politiques d'égalité), ou encore co-construction avec des réseaux féministes internationaux qui travaillent sur la gouvernance hospitalière. L'enjeu est double : éviter l'isolement des initiatives françaises et objectiver les résultats par comparaison internationale.

Les systèmes vus comme étant « en avance » sur le sujet ne sont pas ceux où les femmes sont simplement nombreuses, mais ceux où l'égalité est institutionnalisée comme une exigence de gouvernance, avec des outils contraignants, mesurés et évalués — ce qui constitue précisément un axe structurant à renforcer dans la fonction publique hospitalière française.

1.2.2.10. Femmes Cheffes d'Entreprises (FCE) France

Glue work, confiance, mandats, les trois freins invisibles de l'égalité

Présentation du réseau

FCE France, association fondée en 1945, promeut un leadership durable, courageux et équitable, en accompagnant les dirigeantes, en encourageant la transmission intergénérationnelle et en incarnant un modèle de gouvernance fondé sur l'audace, l'engagement, la solidarité et l'influence. Elle fédère aujourd'hui 62 délégations et près de 2 200 membres sur l'ensemble du territoire national.

FCE France se distingue par la nature de ses adhérentes : exclusivement des femmes chefs d'entreprise, dirigeantes et entrepreneures, à la tête de TPE, PME et ETI. Notre réseau est ancré dans les territoires, à travers ses 62 délégations, et porte la voix des dirigeantes dans les instances consulaires, patronales et juridictionnelles. Membre

fondateur de 2Gap, FCE France contribue activement à la dynamique inter-réseaux en faveur de la gouvernance partagée.

Spécificités du secteur par rapport aux enjeux actuels

La spécificité de FCE France au sein du collectif 2GAP tient à la position de ses adhérentes : nos membres ne sont pas des salariées soumises à des politiques d'égalité décidées par leur employeur, elles sont les dirigeantes qui définissent et appliquent ces politiques dans leurs propres entreprises. Cette position transforme la lecture des phénomènes de gender fatigue et de backlash.

Trois enjeux structurent notre secteur :

- L'accès au financement : les dirigeantes restent confrontées à des biais persistants dans la relation avec les banques et les investisseurs, qui pèsent directement sur la capacité de développement de leurs entreprises.
- La représentation dans les instances économiques : chambres de commerce, organisations patronales, tribunaux de commerce et conseils de prud'hommes, autant de mandats où la part de femmes demeure insuffisamment mesurée et durablement minoritaire.
- La transmission d'entreprise, angle générationnel rarement traité dans le débat public, alors qu'il conditionne la pérennité des entreprises dirigées par des femmes et la continuité de leur gouvernance.

Sur le plan dynamique, le baromètre Infogreffe x FCE France publié en mars 2026 confirme la progression de l'entrepreneuriat féminin : 31,1 % des créations d'entreprises en France en 2025 ont été portées par des femmes, soit une progression de 12,7 % par rapport à 2024. Cette dynamique de fond rend d'autant plus stratégiques les questions soulevées par 2GAP : c'est précisément au moment où les femmes accèdent en plus grand nombre à la fonction de dirigeante que les conditions d'exercice de ce leadership doivent être protégées.

Observations et analyses sur les politiques d'égalité et le risque de « gender fatigue » / « backlash »

Pour éclairer ce point, FCE France s'appuie sur l'étude réalisée par Odoxa pour notre réseau ("Les femmes dans le milieu professionnel : prise de risque, confiance en soi et glue work", septembre 2025), conduite auprès d'un échantillon représentatif de 2010 Français, complété par un volet de consultation auprès de 682 adhérentes FCE. Cette étude éclaire trois mécanismes qui, sans constituer un recul brutal des politiques d'égalité, en limitent durablement la portée.

Prise de risque et accès aux responsabilités :

La culture du risque et de l'audace est très présente chez nos adhérentes : 79 % des adhérentes FCE estiment qu'il vaut mieux prendre des initiatives audacieuses que d'adopter une stratégie prudente, contre 57 % de l'ensemble des Français. Mais dans la réalité des organisations, les écarts hommes-femmes persistent. Les femmes sont 13 points en deçà des hommes pour le management d'équipes, 9 points pour les responsabilités d'encadrement, et 7 points pour la participation à un Codir ou un Comex.

Ces écarts s'expliquent en partie par un déficit de confiance documenté : 55% des femmes déclarent être passées à côté d'opportunités professionnelles par manque de confiance en elles, contre 43% des hommes. Plus marquant encore, les femmes sont deux fois plus nombreuses que les hommes (29 % contre 15 %) à déclarer avoir été écartées au profit d'une personne qu'elles jugeaient moins compétente. Ce sont précisément ces mécanismes de sélection résiduels qui rendent les acquis fragiles : un déficit de confiance entretenu, des décisions de promotion encore biaisées, constituent le terrain sur lequel le backlash et la gender fatigue peuvent prospérer sans heurts apparents. Là où les politiques d'égalité s'appliquent dans le discours, les pratiques de sélection continuent de filtrer en amont.

Le glue work, signal faible d'une stagnation durable

Le glue work, ces tâches invisibles d'organisation, de logistique, de compte rendus, qui font tenir les collectifs sans être valorisées, constituent selon nous le principal signal faible d'une stagnation des politiques d'égalité. 80 % des adhérentes FCE estiment que ces tâches incombent davantage aux femmes ; 65 % des Français partagent ce constat, et 67 % considèrent que ce glue work freine effectivement la carrière des femmes.

Les motifs de cette répartition inégale sont éclairants : 49 % des femmes estiment qu'elles acceptent ces tâches parce qu'elles n'osent pas dire non, 48% par souci de bien faire, 41% sous l'effet d'une pression implicite. Le glue work est le mode opératoire privilégié d'un backlash silencieux : pas de discours hostile, pas de revirement officiel, mais une assignation persistante des femmes à des tâches qui ne mènent ni à la décision, ni à la visibilité, ni à la promotion. C'est l'illustration concrète du diagnostic 2GAP d'une stagnation progressive : non pas un recul affiché, mais un plafond invisible qui se maintient à travers la persistance des assignations de rôle.

Gouvernance partagée : le chantier des mandats

Le risque que nous identifions ne se limite pas aux conditions d'égalité internes aux entreprises. Il porte sur l'accès des femmes aux mandats électifs économiques : chambres de commerce et d'industrie, organisations patronales, conseils de prud'hommes, tribunaux de commerce, commissions paritaires. Ces mandats

structurent la gouvernance économique du pays. Et c'est précisément sur ce terrain, le terrain de la gouvernance partagée que 2GAP porte au plus haut niveau, que la donnée fait défaut : la part des femmes qui exercent ces mandats reste mal mesurée et globalement faible.

FCE France a engagé en 2026 une cartographie nationale de ces mandats, à partir des engagements déclarés par ses 2200 adhérentes. Le constat est sans ambiguïtés : il n'existe aujourd'hui aucune donnée publique consolidée sur la place des femmes dans la gouvernance économique et territoriale. Le débat se concentre sur les conseils d'administration des grandes entreprises cotées, alors que l'essentiel de la décision économique réelle se joue dans les instances consulaires, patronales et juridictionnelles, sous le radar statistique. Cette zone aveugle est, en soi, une menace pour la gouvernance partagée.

Suggestions et pistes pour l'avenir

Au nom des 2 200 femmes chefs d'entreprise qu'elle représente FCE France formule trois propositions destinées à nourrir la stratégie collective de 2GAP.

Proposition 1 : Mesurer la place des femmes dans les mandats économiques

Engager, sous l'égide de 2GAP et avec ses réseaux membres, un suivi consolidé de la part des femmes dans les mandats consulaires, patronaux, juridictionnels. Sans cette donnée, le débat public continuera de se concentrer sur les conseils d'administration des grandes entreprises cotées, en laissant dans l'ombre les instances qui irriguent réellement la gouvernance économique territoriale. Une donnée objective est la première condition d'une politique d'égalité crédible.

Proposition 2 : Mutualiser un kit juridique inter-réseaux

La synthèse du questionnaire 2GAP fait apparaître que 34% des répondantes, en particulier dans le secteur privé, sont demandeuses d'un kit juridique de soutien aux actions de promotion de l'égalité promotionnelle. FCE France soutient la mise en commun, à l'échelle de 2GAP, d'un tel outil : il permettrait à chaque réseau de s'appuyer sur une base de référence commune, de réduire l'exposition juridique des dirigeantes engagées, et de renforcer la cohérence de l'écosystème inter-réseaux face aux résistances internes.

Proposition 3 : Sécuriser la transmission du pouvoir économique aux femmes

La gouvernance partagée ne se mesure pas seulement à l'instant T. Elle se mesure dans le temps long, à la transmission. Une femme qui crée son entreprise aujourd'hui n'apporte pas durablement à la gouvernance partagée si, vingt ans plus tard, l'entreprise se transmet à un repreneur masculin. La transmission est l'angle mort des politiques d'égalité : aucune donnée nationale ne permet de mesurer la part des femmes

parmi les repreneurs et les héritiers de directions d'entreprise. FCE France propose que 2GAP intègre cette dimension dans son plaidoyer, en l'abordant non pas comme un sujet entrepreneurial mais comme un sujet de gouvernance : la pérennité du leadership féminin se joue à la transmission autant qu'à la création.

1.2.2.11. Femmes de Bercy

Présentation rapide du réseau

Le réseau « Femmes de Bercy », créé en 2016 dans la foulée du plan managérial ministériel, s'est transformé en association loi 1901, le 7 mars 2016 et a été renouvelé en 2022. L'association est désormais ouverte à l'ensemble des agents publics de Bercy (A+, A, B et C) ainsi qu'aux hommes. Elle a pour objectifs de faire progresser l'équilibre et la parité femmes-hommes (qui compte en 2023, 54,6% de femmes mais seulement 38% de postes de responsabilité occupés par des femmes) et à développer la solidarité et le partage d'expériences entre les générations au sein des ministères économiques et financiers (MEF).

Cette initiative soutenue par les Ministres de Bercy et la Secrétaire générale, est née du constat, qu'en dépit de réels progrès, la place des femmes demeurait minoritaire dans les instances décisionnelles de Bercy. Depuis son renouvellement en 2022, l'association travaille avec la direction des ressources humaines du Secrétariat Général de Bercy qui dispose d'une délégation ministérielle à la diversité et à l'égalité professionnelle (DDEP) qui assure le pilotage et la mise en œuvre des politiques et engagements ministériels en faveur de l'égalité dans toutes les directions des MEF.

Les objectifs de l'association s'articulent autour de trois axes principaux

- AXE 1 : des actions à destination des membres de « Femmes de Bercy »
  - Mettre en lumière les parcours féminins et les thématiques d'égalité femmes/hommes
  - Accompagner les membres de l'association dans leur parcours professionnel
- AXE 2 : se positionner comme interlocuteur reconnu des décideurs
  - Participer à la promotion des enjeux de parité à Bercy
  - Promouvoir les enjeux de parité dans l'administration publique et être force de propositions
- AXE 3 : communiquer auprès des publics tiers
  - Promouvoir la place des femmes dans les écoles de fonctionnaires et auprès des associations sœurs
  - Communiquer hors de Bercy sur les enjeux d'égalité F/H et renforcer la visibilité de l'association

Spécificités du secteur par rapport aux enjeux actuels

Les MEF sont engagés depuis de nombreuses années en matière d'égalité, de diversité et de lutte contre les discriminations. Cet engagement est formalisé dans le cadre de la double labélisation égalité et diversité de l'ensemble du périmètre des MEF et s'est renforcé en 2025 avec la publication de plans d'actions et d'un accord.

Signature d'un accord triennal inédit sur l'égalité professionnelle

En septembre 2025, la politique ministérielle des MEF s'est traduite par la signature, en présence d'Amélie de Montchalin, Ministre des Comptes publics, le secrétariat général des MEF et les représentants de la majorité des organisations syndicales ministérielles, d'un accord triennal inédit en faveur de l'égalité professionnelle. Cet accord repose sur trois objectifs :

- Garantir des carrières équitables en réduisant les inégalités de parcours professionnels entre les femmes et les hommes, en favorisant une meilleure identification des freins à la progression des carrières des agentes grâce à une analyse approfondie des règles de gestion, puis en mettant en œuvre des mesures correctives ;
- Poursuivre et renforcer la lutte contre les agissements et les violences sexistes et sexuelles au travail, avec notamment un nouveau programme de formations à destination des agents et des encadrants, la diffusion d'outils pédagogiques d'information et de sensibilisation, et la création d'un observatoire ministériel de suivi des signalements et d'analyses des suites qui y sont données. Ces actions viennent conforter la politique de « tolérance zéro » et ses modalités de suivi ;
- Créer un cadre d'accompagnement et de soutien au niveau ministériel pour les victimes de violences intrafamiliales. Un protocole dédié regroupera l'ensemble des dispositifs pouvant être actionnés, dont un accompagnement psychosocial, un soutien matériel et financier, la mise en place de conditions de travail sécurisées, l'accès facilité à un changement d'affectation géographique ou encore des mesures facilitant le dépôt de plainte.

Les mesures de l'accord du 5 septembre s'intègrent au quatrième plan ministériel en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes adopté en juin 2025, pour 3 ans. Ce nouveau plan s'inscrit dans la continuité des actions déjà entreprises et s'articule autour de cinq axes :

- Axe 1 : Favoriser l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle ;
- Axe 2 : Favoriser l'égalité salariale, l'égalité effective dans les parcours professionnels et la mixité des métiers ;
- Axe 3 : Prévenir et lutter contre toutes les formes de violences sexistes et sexuelles (VSS) (axe inscrit dans l'accord) ;

- Axe 4 : Développer la culture de l'égalité professionnelle dans une démarche globale, y compris dans nos politiques publiques
- Axe 5 : Mobiliser les actrices et acteurs engagés et assurer le déploiement efficace de la politique en matière d'égalité.

Dans ce plan, plusieurs thématiques sont traités de façon inédite par les MEF comme la prise en compte de la santé des femmes et des spécificités des pathologies féminines (objectif 4 du plan) ; et l'ouverture sur les politiques publiques en faveur de l'égalité portées par les MEF, afin de renforcer la coordination de l'ensemble des travaux sur le sujet, de se positionner comme une référence et de favoriser l'attractivité des ministères économiques et financiers (objectif 10 du plan).

Le plan et l'accord ministériels concernent tous les personnels en fonction dans les MEF, en administration centrale et dans les services déconcentrés des directions à réseau. Comme pour les plans précédents, il sera décliné et mis en œuvre sur tout le territoire et dans chacune des directions. Conforme aux exigences des labels égalité et diversité, il précise les objectifs à atteindre, les indicateurs de résultats ainsi que les acteurs à associer.

Ces travaux ont fait l'objet d'une large consultation des agents et agentes et d'un dialogue social nourri avec les organisations syndicales, ainsi que d'une mobilisation à tous les niveaux de l'administration. Cela permet à la fois de s'inscrire collectivement dans des axes de travail structurant tels qu'ils sont définis dans le plan et l'accord ministériels mais également de traduire ces axes de travail de façon opérationnelle dans les travaux engagés par les directions dont les diagnostics relatifs à l'égalité professionnelle et les problématiques sont très différentes.

Un premier plan triennal en faveur de la diversité, de l'inclusion et la lutte contre les discriminations

Le 25 juin 2025, les MEF ont publié leur premier plan triennal (mai 2025-2028) Diversité, Inclusion et Lutte contre les discriminations, qui s'inscrit dans la continuité des actions déjà menées depuis de nombreuses années et qui permet de formaliser, en un document unique, la stratégie concertée de l'ensemble des directions en matière de diversité, d'inclusion et de lutte contre les discriminations ainsi que sa mise en œuvre opérationnelle. Conforme aux exigences des labels égalité et diversité, il précise les objectifs à atteindre, les indicateurs de résultats ainsi que les acteurs à associer. Il se décline en quatre axes opérationnels et un axe lié à sa gouvernance et son suivi et comprend 68 mesures.

Élaboré de manière concertée et collaborative avec l'ensemble des référents nationaux, les SRH des directions et les organisations syndicales, ce plan est adapté aux enjeux de terrain pour s'assurer d'une mise en œuvre concrète au bénéfice de tous les agents. Il

couvre également tous les aspects de la diversité, de la lutte contre toutes les discriminations et vise à atteindre l'inclusion de tous les agents et agentes dans le collectif de travail. Il se décline en 4 axes thématiques (outre celui consacré à la gouvernance et au suivi des actions) :

- Axe 1 : Mesurer la diversité et les risques de discrimination, et développer la culture de la diversité et de l'inclusion. Il prévoit ainsi la mise en œuvre d'un testing et la mise à jour de la cartographie des risques. Il vise également à favoriser l'égalité des chances, agir en faveur des séniors et des personnes proches aidantes et à veiller à faire un usage non biaisé de nos solutions numériques.
- Axe 2 : Favoriser la diversité, l'égalité de traitement et la non-discrimination dans les processus RH pour donner à chacune et chacun les mêmes opportunités de réussite. Cet axe met l'accent sur les processus RH qui doivent garantir une parfaite égalité de traitement des agents et agentes dans les règles de gestion tout en favorisant la diversité des recrutements ainsi que l'accompagnement et le maintien dans l'emploi tout au long de la vie professionnelle.
- Axe 3 : Prévenir et lutter contre toutes les situations de discrimination. Il a pour priorité de lutter contre les biais inconscients et les stéréotypes, de développer la prévention et les formations et d'améliorer nos dispositifs de signalement.
- Axe 4 : Positionner le ministère comme un acteur majeur en matière de diversité et d'inclusion. Cet axe vise à valoriser les engagements des MEF et ainsi qu'à promouvoir la diversité dans les politiques publiques relevant de nos ministères.

Lancement de l'enquête sur les risques discriminatoires aux MEF

Réalisée du 5 au 30 mai 2025, cette enquête a permis d'établir un bilan des engagements et des actions des MEF en matière d'inclusion et de lutte contre les discriminations au travail et d'envisager de nouvelles actions qui s'appuient sur les perceptions et les attentes des agentes et des agents travaillant au sein des MEF, quel que soit leur statut (titulaires, fonctionnaires, apprentis, stagiaires…). Cette enquête a été réalisée à l'initiative de la Délégation ministérielle à la diversité et à l'égalité professionnelle et sa réalisation a été confiée par le Secrétariat général des MEF à Accordia, un cabinet indépendant spécialisé dans l'accompagnement de politiques Diversité.

Cette enquête vient compléter les résultats annuels de l'observatoire interne qui informe chaque année sur le sentiment de discrimination au sein des MEF. Ce sentiment est assez faible (8% en 2025 et est en diminution constante depuis 2021, où il atteignait 12%, et ce bien que le nombres de répondants à l'enquête augmente de façon significative chaque année (65 972 en 2025, contre 48 722 en 2023)[84].

Observations et analyses sur les politiques d'égalité et le risque de « gender fatigue » / « backlash »

Dans le cadre de l'engagement des MEF en faveur de l'initiative #StOpE portée par l'AFMD et visant à lutter contre le sexisme dit « ordinaire » en milieu professionnel, la deuxième édition du questionnaire sur les relations de travail entre les hommes et les femmes a été diffusée du 24 février au 28 mars 2025 à l'ensemble des agents et agentes des MEF. Réalisé sur la base d'un questionnaire identique pour tous les partenaires de l'initiative #StOpE, et enrichi par un sondage réalisé auprès d'un échantillon populationnel représentatif (1 000 personnes), ce baromètre bisannuel permet de suivre l'évolution du sexisme au sein des MEF et d'établir une comparaison des résultats, en lien avec les tendances nationales. L'édition 2025 montre la persistance du sexisme au sein des MEF et l'émergence d'une « gender fatigue ».

Suggestions et pistes pour l'avenir

Le 7 mars 2026, le Secrétariat général des MEF en lien avec les directions et réseaux féminins ministériels a organisé l'événement « Femmes et économie : quels enjeux ? ». A cette occasion, les secteurs publics et privés se sont rejoints sur des thématiques communes avec un soutien politique exprimé dans les prises de parole des ministres Roland Lescure en ouverture de la journée ainsi que de Sébastien Martin et Anne Le Henanff pour introduire les tables rondes. Centré sur les enjeux de la féminisation de différents secteurs économiques (industrie, entrepreneuriat, numérique, artisanat, tourisme), l'événement a permis d'établir des liens entre la politique ministérielle en faveur de l'égalité professionnelle et les politiques publiques menées en faveur de l'égalité économique. Deux tables rondes ont abordé les thèmes des « freins économiques à l'égalité et freins à l'égalité dans l'économie » et « vers une égalité économique et une égalité dans l'économie ». En outre, la présentation de deux Keynote a permis de mettre en perspective et de documenter les enjeux d'égalité dans les secteurs économiques à partir de chiffres-clés et d'analyses.

Il se décline en 4 axes thématiques (outre celui consacré à la gouvernance et au suivi des actions) :

- Axe 1 : Mesurer la diversité et les risques de discrimination, et développer la culture de la diversité et de l'inclusion. Il prévoit ainsi la mise en œuvre d'un testing et la mise à jour de la cartographie des risques. Il vise également à favoriser l'égalité des chances, agir en faveur des séniors et des personnes proches aidantes et à veiller à faire un usage non biaisé de nos solutions numériques.
- Axe 2 : Favoriser la diversité, l'égalité de traitement et la non-discrimination dans les processus RH pour donner à chacune et chacun les mêmes opportunités de réussite. Cet axe met l'accent sur les processus RH qui doivent garantir une parfaite égalité de traitement des agents et agentes dans les règles de gestion

tout en favorisant la diversité des recrutements ainsi que l'accompagnement et le maintien dans l'emploi tout au long de la vie professionnelle.

- Axe 3 : Prévenir et lutter contre toutes les situations de discrimination. Il a pour priorité de lutter contre les biais inconscients et les stéréotypes, de développer la prévention et les formations et d'améliorer nos dispositifs de signalement.
- Axe 4 : Positionner le ministère comme un acteur majeur en matière de diversité et d'inclusion. Cet axe vise à valoriser les engagements des MEF et ainsi qu'à promouvoir la diversité dans les politiques publiques relevant de nos ministères.

Plus généralement, pour préserver les acquis et continuer à progresser, Femmes de Bercy recommande de poursuivre et développer les actions communes menées par 2GAP avec les associations sœurs de Bercy, au sein de la fonction publique et du secteur privé tant au niveau national qu'à l'échelle européenne et internationale. La prise en compte de l'égalité professionnelle au sein d'actions collectives constitue un facteur puissant de mobilisation à grande échelle et un véritable levier de prise en compte de ce sujet par nos responsables politiques.

1.2.2.12. Femmes de l'Education

Présentation rapide du réseau

Femmes de l'Éducation est une association née en 2023 d'un constat paradoxal : alors que le ministère de l'Éducation nationale compte 73,8% de femmes parmi ses agents, leur représentation dans le haut encadrement reste largement en deçà de la parité, notamment pour les postes à plus hautes responsabilités (rectrices, directrices académiques, secrétaires générales de régions académiques, etc.). Portée par des agents engagés, l'association s'est donnée pour mission de sensibiliser, promouvoir et agir en faveur d'une meilleure égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans le haut encadrement du ministère de l'Education nationale.

Ses objectifs :

- **Sensibiliser** les acteurs institutionnels et les agents au déséquilibre persistant entre la féminisation massive du ministère et la sous-représentation des femmes dans les postes de direction.
- **Promouvoir et valoriser** la place des femmes dans les fonctions d'encadrement supérieur et d'expertise, en mettant en lumière des parcours inspirants et en déconstruisant les stéréotypes.

- **Accompagner concrètement** les femmes dans leur accès aux responsabilités, via des dispositifs comme le mentorat, des formations (médiatraining, préparation aux entretiens, "executive presence"), et des temps d'échange (petits-déjeuners, conférences, tables rondes).
- **Être force de proposition** pour contribuer aux politiques publiques d'égalité, en collaboration avec la direction de l'encadrement du ministère, d'autres associations (Administration moderne, AFDESRI, Talentueuses, etc.) et des partenaires comme la MGEN, la GMF ou la CASDEN.

Ses actions phares :

- **Mentorat** : Un programme structuré pour accompagner les femmes vers le haut encadrement, encadré par une charte et animé par des adhérentes expérimentées.
- **Formations et ateliers** : Préparation aux recrutements, médiatraining, et développement de compétences clés pour l'accès aux postes à responsabilité.
- **Analyses statistiques** : En partenariat avec la direction de l'encadrement, l'association produit des données fines sur les nominations et les disparités, afin d'objectiver les progrès et les marges d'amélioration.
- **Événements fédérateurs** : Conférences avec des personnalités inspirantes (Elisabeth Moreno, Marlène Schiappa, etc.), petits-déjeuners mensuels, et séminaires annuels pour renforcer les réseaux et partager les bonnes pratiques.
- **De nouvelles actions prévues** pour 2026-2027 : actions en région, notamment dans le cadre de la journée World with Women, co-développement.

Son fonctionnement : L'association est mixte et composée d'adhérents issus des services déconcentrés et centraux. Elle est dirigée par un conseil d'administration collaboratif et s'appuie sur des groupes de travail thématiques (visibilité, statistiques, organisation d'événements). Ouverte aux femmes et aux hommes, elle mise sur la coopération et la solidarité pour faire avancer la cause de la parité.

Spécificités du secteur par rapport aux enjeux actuels

Le constat est à la fois encourageant et préoccupant. D'un côté, les chiffres montrent une progression significative : les primo-nominations dans l'encadrement supérieur ont atteint 43,2% de femmes en 2024, dépassant l'objectif légal de 40%. Cette avancée est le fruit des efforts collectifs, notamment ceux de notre association et du ministère, qui a mis en place des dispositifs comme les nominations équilibrées.

Cependant, cette amélioration globale masque des disparités tenaces :

- Sous-représentation dans les postes clés : Seul un tiers des DASEN sont des femmes, et la présence des femmes parmi les recteurs ou secrétaires généraux de région académique reste minoritaire et est en baisse en ce qui concerne les recteurs.
- Surreprésentation dans les fonctions d'adjointes : Les femmes occupent souvent des postes d'adjointe (secrétaires générales adjointes, par exemple.
- Déficit de candidates pour certains postes stratégiques, comme ceux de l'inspection générale, où les comités de sélection peinent à attirer des profils féminins.
- Une administration déconcentrée, avec des réalités territoriales variées

La structure déconcentrée du ministère (30 académies, présence en outre-mer) crée des dynamiques locales très différentes. Certaines académies sont pionnières en matière de parité, tandis que d'autres peinent à faire évoluer les pratiques. Par exemple, les territoires ultramarins font face à des enjeux spécifiques (isolement, turnover des cadres), qui peuvent freiner l'accès des femmes aux responsabilités.

Observations et analyses sur les politiques d'égalité et le risque de « gender fatigue » / « backlash »

Il est encore trop tôt pour mesure un effet backlash, notamment liées aux nouvelles politiques américaines, dans les nominations pour des postes de haut encadrement. Toutefois, le sujet du masculinisme et autres phénomènes associés montent du côté des élèves et des jeunes et devient un sujet que les éducateurs doivent prendre en compte. Ils et elles le font la plupart du temps et le nouveau programme d'éducation à la vie affective et relationnelle est un appui.

Les freins structurels persistent. Les adhérentes de l'association soulignent notamment :

- La difficulté à concilier vie professionnelle et personnelle, souvent citée comme un obstacle à la mobilité ou à l'accès aux postes les plus exigeants.
- Les biais culturels et les représentations genrées, qui influencent encore les processus de nomination et la perception des compétences féminines.
- L'accès tardif aux postes à responsabilité, comparativement aux hommes, ainsi qu'une surreprésentation dans des fonctions d'adjointes plutôt que de décideuses.
- Le manque de candidatures féminines pour certains postes clés, comme ceux de l'inspection générale, révélant un enjeu de visibilité et d'accompagnement en amont.

Suggestions et pistes pour l'avenir

Pour préserver les acquis et continuer à progresser, Femmes de l'éducation va poursuivre et accentuer son action, notamment par un déploiement en région. L'association va également consolider son lien avec les autres associations dont Administration Moderne et 2GAP.

1.2.2.13. Femmes du Tourisme

Présentation rapide du réseau

Femmes du Tourisme est un réseau national de professionnelles engagé depuis plus de 20 ans pour promouvoir l'égalité femmes-hommes dans le secteur touristique français. L'association agit comme plateforme d'influence, de mise en réseau et de transformation sectorielle.

Elle s'appuie sur un levier structurant : l'Observatoire des Femmes du Tourisme, destiné à mesurer, analyser et accompagner la transformation du secteur grâce à des données fiables et des outils concrets. Son ambition est d'atteindre 40 % de femmes dans les instances de gouvernance du tourisme d'ici 2030.

Spécificités du secteur par rapport aux enjeux actuels

Le secteur du tourisme présente une configuration paradoxale : 60 % des emplois sont occupés par des femmes, mais moins de 30 % des postes de direction leur sont accessibles.

Ce déséquilibre s'explique par :

- Une forte féminisation des métiers opérationnels mais non décisionnels,
- Une fragmentation du secteur,
- Des contraintes spécifiques (horaires, saisonnalité),
- Un manque de structuration des politiques d'égalité.

Ces facteurs font de l'égalité un enjeu stratégique pour la compétitivité du secteur.

Observations et analyses sur les politiques d'égalité et le risque de « gender fatigue » / « backlash »

Des progrès ont été réalisés ces dernières années : mise en place d'indicateurs, actions RH, initiatives internes.

Cependant, plusieurs signaux d'alerte émergent :

- Une "gender fatigue"
- Un risque de backlash international
- Des résistances persistantes dans l'accès aux postes de gouvernance.

La question centrale devient celle de la crédibilité des engagements pris par les organisations.

Suggestions et pistes pour l'avenir

Plusieurs axes sont essentiels :

- Renforcer les indicateurs d'impact
- Structurer une approche sectorielle
- Réengager les dirigeants
- Accélérer l'accès des femmes à la gouvernance
- Adapter les modèles organisationnels
- Renforcer les coopérations nationales et internationales

L'égalité doit être considérée comme un levier de performance et non comme une contrainte.

Les politiques d'égalité dans le tourisme ont permis des avancées réelles mais restent fragiles. Le principal risque aujourd'hui est celui d'un ralentissement progressif plutôt qu'un recul brutal. La confiance dans ces politiques dépendra de leur capacité à produire des résultats visibles et durables. Femmes du Tourisme entend jouer un rôle clé dans cette transformation via son Observatoire et ses actions collectives.

1.2.2.14. Femmes en Mouvement

Femmes en Mouvement : manifeste et feuille de route 2026-2027

Présentation du réseau

Trois ambitions, désormais ancrées dans notre manifeste, guident toutes nos actions :

- **Révéler les femmes dans la mobilité** : mettre en lumière les professionnelles des secteurs public et privé, et renforcer leur représentativité à tous les niveaux.
- **Améliorer la mobilité des femmes** : concevoir des services et des espaces adaptés à leurs besoins concrets, dès la définition des solutions et jusqu'à leur exploitation.
- **Faire avancer la société ensemble** : parce qu'une mobilité pensée pour les femmes profite à tous, et que l'inverse n'est pas vrai.

Spécificités du secteur par rapport aux enjeux actuels

Notre secteur vit de plein fouet les enjeux de démocratie : la mobilité, comme la santé, l'alimentation, l'éducation et d'autres secteurs, est un secteur qui touche de près à la qualité de vie des citoyens. Nous sommes donc au cœur des enjeux de déficit

démocratique (prix de l'essence, gilets jaunes), de décarbonation de la mobilité (place de la voiture) et d'amélioration de la mixité dans la gouvernance pour prendre les bonnes décisions.

Observations et analyses sur les politiques d'égalité et le risque de « gender fatigue » / « backlash »

Nous constatons le backlash sur des sujets comme la non-mixité des tables rondes, des comportements ouvertement sexistes de la part d'élus, et globalement une libération de la parole et des agissements sexistes. Nous constatons aussi l'adhésion sincère de nombreux actrices et acteurs de la mobilité et la possibilité subséquente de mettre en place des actions de sensibilisation efficaces. Notre sujet avance.

Suggestions et pistes pour l'avenir

Notre plan d'action :

AMPLIFIER notre visibilité

Organiser un colloque Femmes en Mouvement

Femmes en Mouvement se donne comme projet phare d'organiser un colloque autour du thème « ESPACE PUBLIC, GENRE et MOBILITÉS - *Villes pensées au masculin : impacts sur la mobilité des* femmes »

Nous dressons le constat que la volonté collective d'améliorer la mobilité des femmes se limite bien souvent à la lutte contre les violences sexistes et sexuelle et le « harcèlement de rue ».

Or la mobilité des femmes est bien différente de celle des hommes, du fait de normes sociales encore bien ancrées… mais aussi du fait même des politiques et projets d'aménagement urbains.

Si l'espace public reflète les inégalités de genre, il les nourrit et l'entretient tout autant. Femmes en Mouvement souhaite mettre un coup de projecteur sur ces phénomènes à l'œuvre et valoriser les bonnes pratiques, activables pour poursuivre notre ambition d'**améliorer la mobilité des femmes.**

L'événement s'inscrit dans le cadre des animations du 8 mars 2027 ; en écho à la journée pour les droits des femmes et ciblerait élus, autorités organisatrices de mobilités, exploitants et maîtres d'œuvre.

L’objectif serait de tenir le colloque dans un cadre institutionnel, pour souligner le caractère politique du propos en perspective des élections présidentielles ; et affirmer l’existence de Femmes en Mouvement dans cet échiquier.

ÉLARGIR nos actions

Femmes en Mouvement se donne pour l’année 2026-2027 l’objectif de lancer deux nouvelles initiatives :

D’une part, pour outiller celles et ceux qui pensent et conçoivent les aménagements des espaces de mobilité dans un prolongement concret de notre atelier ludo-pédagogique Her Way.

D’autre part, pour mettre en lumière les jeunes femmes et inspirer les prochaines générations.

Initiative #1 - Outiller celles et ceux qui pensent et conçoivent les espaces et services de mobilité.

Il s’agit de construire une **boîte à outils** rassemblant une sélection de ressources, guides et publications pour soutenir les démarches des différents acteurs de la mobilité pouvant agir sur la mobilité des femmes : politiques, publics, privés, associatifs.

Conçue comme un espace pratique et évolutif, elle a pour but de :

- Mettre à disposition des outils concrets pour **approfondir les connaissances**.
- **Offrir des ressources** pour développer des projets de mobilité inclusifs, porteurs et ancrés dans les meilleures pratiques, que ce soit en phase de réflexion, de conception ou de mise en œuvre.

Cette boîte à outils sera dévoilée à l’occasion du colloque Femmes en Mouvement en mars 2027 et sa promotion sera faite par le biais de nos médias (newsletter, LinkedIn) et de webinaires dédiés.

Initiative #2 – Inspirer les nouvelles générations.

Il s’agit d’organiser des **ateliers interactifs et des tables rondes** dans des universités, écoles d’urbanisme, écoles d’ingénieurs, sciences politiques, et autres établissements formant les futurs acteurs et actrices de la mobilité.

Ces événements auront pour but de :

- **Sensibiliser** les étudiant·es aux enjeux de genre dans la mobilité et l’aménagement urbain.
- **Encourager** l’émergence de projets étudiants intégrant une approche genre (ex : mémoires, études de cas, prototypes).

- **Renforcer** la visibilité de Femmes en Mouvement auprès des futures générations de décideuses et décideurs.

Nous envisageons de nouer des partenariats pour mener cette initiative avec :

- **Écoles et universités** : Partenariats avec des établissements ciblés pour intégrer ces ateliers dans leurs programmes ou événements existants (ex : Université Gustave Eiffel, École des ponts et chaussées, École Urbaine de Sciences Po, etc.).
- **Associations** : Collaboration avec des associations étudiantes (ex : associations d'urbanisme, de transport, ...) ou engagées sur le sujet (ex : Elles bougent, ...)

Et nous souhaitons fortement mobiliser toutes nos entreprises et organisations membres pour qu'elles puissent présenter les différents métiers de la mobilité.

POURSUIVRE les actions déjà initiées en 2025-2026

Déployer Her Way

- Renforcer le développement commercial d'ateliers, licences et licences+ auprès de nos membres en s'appuyant sur les retours positifs de nos premiers déploiements.
- Produire la version anglaise de Her Way.
- Déployer la version anglaise de Her Way à travers des partenariats avec des associations sœurs par le biais de licences.

Impliquer les hommes du secteur comme alliés de notre cause

- Produire un document de restitution du sondage mené conjointement par l'UITP et femmes en mouvement et le divulguer.
- Renforcer la mixité de nos membres en continuant à mettre en œuvre des actions d'incitation.

Affirmer notre rôle d'acteur de référence pour influencer les agendas politiques

- Élaborer des propositions concrètes et argumentées pour les élections présidentielles et toutes celles à venir afin d'influencer la prise de décision publique tout en restant apolitique.
- Développer des relations institutionnelles régulières pour peser sur l'agenda politique.
- Conseiller, produire des notes de position, avis et recommandations.

Mener une veille active des publications d'études des comportements de mobilité et valoriser les données de genre

- Solliciter les producteurs d'études pour disposer des résultats par genre ; voire en amont des études qualitative pouvoir prévoir des questions permettant de mieux comprendre les besoins et comportements mobilité des femmes.
- Valoriser les résultats de ces études via nos canaux de communication.

Créer des partenariats avec des organisations sœurs en France et à l'international pour mener des actions croisées

- Signer des conventions de partenariat destinées à formaliser la collaboration des deux organisations, dans le cadre de leurs objectifs communs.
- Donner de la visibilité à des initiatives, actions et dispositifs mis en place conjointement par l'association sœur et Femmes en Mouvement.

CONSOLIDER les actions d'animation de notre réseau

Accompagner les ambassadrices de nos antennes pour s'ancrer dans tous les territoires

- Continuer à développer notre empreinte locale (nouvelles adhésions et fidélisation).
- Inciter à de nouvelles initiatives locales : participation à des évènements et rencontres locales, animation d'atelier Her Way, ...
- Prendre la parole dans des médias locaux.

Renforcer nos échanges avec nos membres

- Programmer des événements conjoints (webinaire, table ronde, ...) à destination de tous nos membres (à titre individuel et équipes des organisations et entreprises).
- Participer à des événements et prises de paroles organisés par nos membres, que ce soit à titre individuel ou organisationnel.
- Renforcer le sentiment d'appartement au réseau Femmes en Mouvement.

1.2.2.15. Financi'Elles

Présentation du réseau

Financi'Elles est une fédération de réseaux féminins et mixtes de la banque, de la finance et de l'assurance créée en 2011, sur l'initiative des femmes des réseaux féminins de BNP

Paribas et Société Générale, rejointes immédiatement par 6 autres réseaux d'entreprises : Axa, Barclays, BPCE, Caisse des dépôts, Crédit Agricole, HSBC.

La fédération compte aujourd'hui en 2026, 19 réseaux adhérents, représentants plus de 15.000 membres.

Les entreprises dont les réseaux sont membres font partie des principaux établissements du secteur financier en France, soit plus d'1 million de collaborateurs dans le monde dont 250.000 femmes en France (Axa, Banque de France, BNP Paribas, BPCE, BPI, Caisse des dépôts, Covéa, Crédit Agricole, Crédit Mutuel Alliance Fédérale, Generali, HSBC, ING, La Banque Postale, Malakoff Humanis, Mastercard, Metlife, Scor, Société Générale, Swiss Life).

Notre mission est de contribuer à améliorer et à accélérer l'accès des femmes au sommet des organisations du secteur de la finance.

Notre fédération porte une voix forte et représentative du secteur en faveur de la promotion de la parité das les plus hautes instances de dccision. Concrètement, elle :

- Mesure la maturité des politiques d'égalité de nos entreprises adhérentes ;
- Favorise les échanges et les partages inter-réseaux et travaille à l'élargissement de la fédération à de nouveaux réseaux ;
- Organise et participe à des événements et conférences avec nos partenaires pour relayer ses actions au-delà du secteur financier.

Et s'appuie sur :

- L'engagement de 19 directions générales d'entreprises partenaires.
- L'appui des pouvoirs publics à travers le haut parrainage de Christine Lagarde, Présidente de la BCE et Marraine de Financi'Elles depuis l'origine, et le dialogue régulier avec le ministère chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes et avec la députée Marie Pierre Rixain.
- Le soutien de personnalités éminentes, nos 5 membres d'honneur, Maya Atig Directrice générale de la FBF, Anne Guillaumat de Blignières , ancienne présidente de Financi'Elles, et membre du comex de la Caisse des dépôts, Diony Lebot ex-Directrice générale déléguée de la SG, Florence Lustman, Présidente de France Assureurs, Sofia Merlo ex-DRH du groupe BNP Paribas.
- Le relais de sponsors et partenaires : Forvis Mazars, Deloitte, Ethics&Board, Auguste de Bouzy, London Stock Exchange.

Spécificités du secteur par rapport aux enjeux actuels

Notre secteur est déjà structurellement en avance, mais a ses propres angles morts

- **Une maturité réglementaire et de mesure supérieure à la moyenne** : les entreprises de notre secteur adhérentes de Financi'Elles cumulent 15 ans d'engagements collectifs avec une première charte signée en 2021 et 10 ans de baromètre chiffré Ethics&Board pour Financi'Elles ; cette antériorité de mesure est rare comparée à d'autres secteurs qui commencent tout juste à se doter d'indicateurs. Cela donne un argument factuel solide face aux discours de backlash — mais crée aussi une exigence de résultat plus forte : le secteur ne peut plus se contenter de bonnes intentions, il est jugé sur des courbes de 10 ans.
- **Un effet pyramidal inversé par rapport à d'autres secteurs (ex. tech)** : le secteur de la banque/assurance emploie une main-d'œuvre globalement très féminisée à l'entrée et en milieu de carrière, mais avec une déperdition marquée à mesure qu'on monte vers les postes P&L et la direction générale. Le problème n'est donc pas tant un « pipeline qui fuit » qu'un plafond de verre classique — ce que confirment les données du Baromètre 2026 Ethics&Board pour Financi'Elles (38,4% de femmes en postes P&L au Comex/Codir contre 61,2% d'hommes)[85].
- **Des poches de sous-représentation technique persistantes** : finance de marché, actuariat, IT/IA restent des filières fortement masculinisées, y compris dans un secteur globalement mixte — c'est explicitement pointé dans notre Charte (engagement dédié).[86] Ces filières sont aussi celles qui pilotent de plus en plus les décisions stratégiques (trading, pricing, data), ce qui reproduit le plafond de verre par un autre biais : la maîtrise technique comme filtre d'accès au pouvoir.

Notre secteur a des vulnérabilités propres face au contexte actuel

- **Une exposition directe et disproportionnée au backlash américain** : contrairement à des secteurs purement domestiques, le secteur de la banque, assurance, compte de nombreux groupes multinationaux (BNP Paribas, AXA, HSBC, ING, MetLife, SwissLife…) directement concernés par les nouvelles exigences américaines visées aux fournisseurs et filiales de firmes liées aux États-Unis. C'est une vulnérabilité sectorielle spécifique que n'ont pas des secteurs moins internationalisés. Ainsi nous avons perdu un réseau membre en début d'année 2026 au prétexte que la filiale française était en difficulté économique et que la priorité RH était le plan de restructuration, la politique d'égalité passerait donc au second plan….
- **Une hétérogénéité public/privé au sein même du secteur** : la présence d'acteurs publics ou parapublics (Banque de France, Caisse des Dépôts, La Banque Postale) crée un effet à deux vitesses — ces entités ont des obligations de gouvernance et d'exemplarité souvent supérieures aux minimas légaux privés, ce qui peut à la fois tirer le secteur vers le haut et accentuer les écarts internes entre acteurs.
- **Une responsabilité qui dépasse le seul enjeu RH interne** : contrairement à beaucoup de secteurs, la banque/assurance a un impact direct sur l'égalité

femmes-hommes via ses produits eux-mêmes (accès au crédit, tarification assurantielle, éducation financière) — c'est un enjeu à la fois interne (mixité des équipes) et externe (mixité des offres qui doivent adresser les femmes et les hommes).

- **Un risque de biais algorithmique émergent et sectoriellement spécifique** : la généralisation de l'IA dans le scoring crédit, la souscription assurance et le recrutement expose le secteur à un risque de biais de genre nouveau, avec un cadre juridique encore incomplet — un point que notre Charte anticipe déjà via son engagement sur l'IA responsable.

Observations et analyses sur les politiques d'égalité et le risque de « gender fatigue » / « backlash »

Le contexte du backlash américain et son influence

Depuis le décret présidentiel du 20 janvier 2025 mettant fin aux programmes DEI fédéraux, qualifiés d'« immoraux et discriminatoires », plusieurs grandes entreprises américaines ont réduit ou supprimé leurs dispositifs de diversité — Meta, JPMorgan Chase, Walmart, Ford ou Boeing figurent parmi les groupes ayant annoncé un recul voire un abandon de leurs initiatives en matière de diversité. Cette dynamique s'est étendue au-delà des frontières américaines : l'EEOC (Equal Employment Opportunity Commission) a adressé en mars 2025 à vingt grands cabinets d'avocats des demandes d'explication sur leurs politiques DEI, et les fournisseurs et sociétés étrangères contractant avec l'État fédéral américain ou des firmes américaines sont également concernés par ces nouvelles exigences, notamment sur la question des quotas par sexe. Cela peut créer une pression indirecte sur les filiales françaises ou européennes de groupes américains, ou sur les entreprises françaises ayant des liens commerciaux avec les États-Unis.

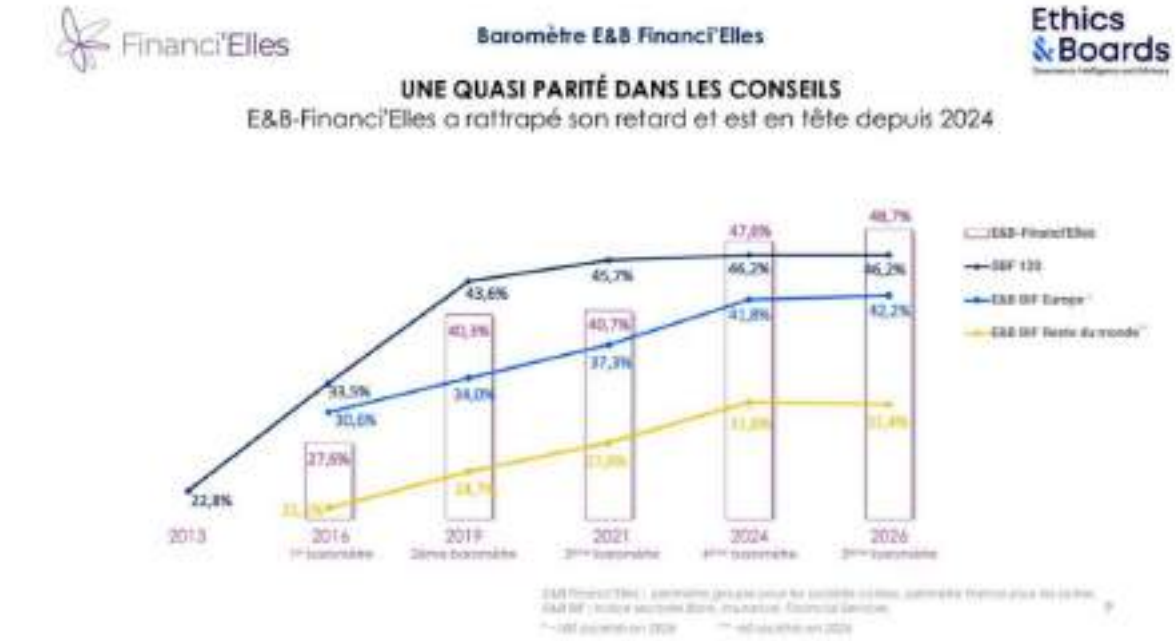
Un cadre juridique français qui protège structurellement les avancées

Contrairement aux États-Unis, la France dispose d'un socle légal contraignant qui rend les avancées moins réversibles au gré d'un changement de direction ou d'un climat social défavorable : la loi Copé-Zimmermann (quotas de 40% dans les conseils d'administration), la loi Rixain (30% de femmes cadres dirigeantes/membres de Comex-Codir dès mars 2026, 40% d'ici mars 2029, avec publication annuelle des écarts), et l'index de l'égalité professionnelle (Index Pénicaud/Egapro). Ce cadre, contrairement à des politiques volontaristes purement internes, constitue une protection structurelle que n'ont pas les entreprises américaines.

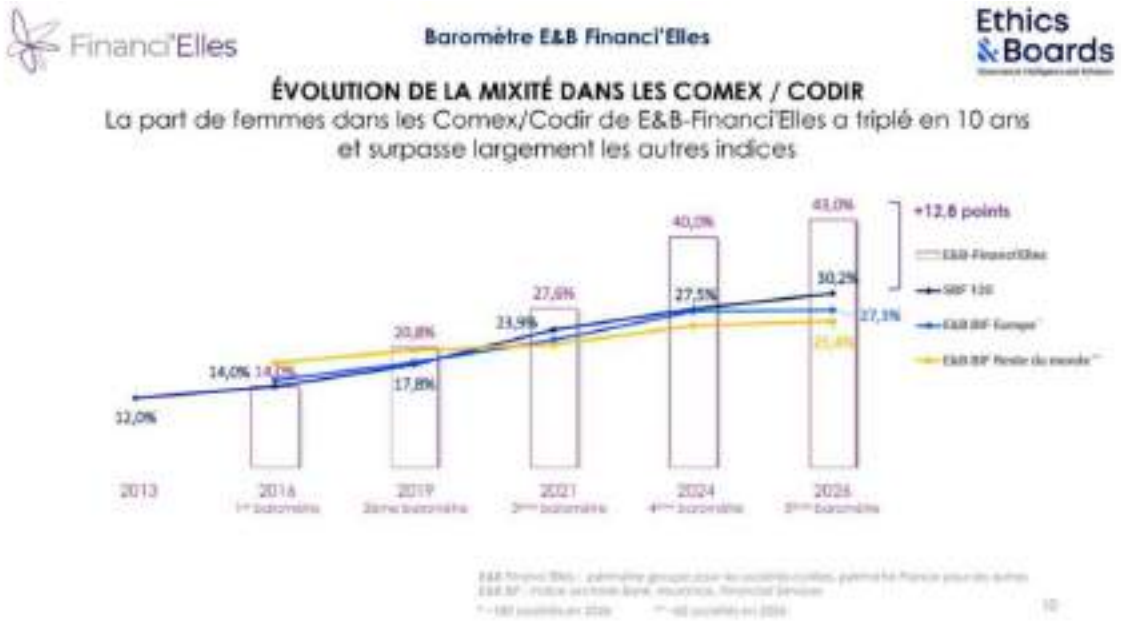
Une progression réelle et documentée au sein de Financi'Elles

Les chiffres du Baromètre 2026 E&B Financi'Elles (5ème édition, 10 ans de recul) confirment cette résilience :

- **Conseils d'administration** : 48,7% de femmes en 2026 (contre 27,6% en 2016), un niveau de quasi-parité qui place Financi'Elles en tête devant le SBF 120 (46,2%), l'indice sectoriel BIF Europe (42,2%) et BIF Reste du monde (31,4%).
- **Comex/Codir** : la part de femmes a plus que triplé en 10 ans, passant de 12% (2013) à 43% (2026), soit +12,8 points d'avance sur le SBF 120 (30,2%).
- **Top Talent** : progression de près de 15 points en 10 ans (23,6% → 37,5%), avec une légère inflexion du rythme entre 2024 et 2026 (37% → 37,5%, contre +5,7 points entre 2021 et 2024) — un signal à surveiller.
- **Index Pénicaud (Egapro)** : progression continue de 90 à 92,5 sur le périmètre France entre 2023 et 2025.



Évolution de la mixité dans les Conseils — Baromètre E&B Financi'Elles, 5ème édition (2026)



Évolution de la mixité dans les Comex/Codir — Baromètre E&B Financi'Elles, 5ème édition (2026)

Une « gender fatigue » perceptible malgré cette dynamique

Un signal à surveiller en interne : selon une étude HEC Paris[87] (), un quart des cadres se disent désormais favorables à la suppression des programmes de diversité en entreprise, même si une majorité (63% des cadres, 59% du grand public) continue de voir ce recul comme une mauvaise chose. Ce chiffre traduit une forme de lassitude ou de contestation qui gagne du terrain, y compris chez des profils jusque-là peu opposés à ces politiques — c'est un point d'alerte pour Financi'Elles, dont l'action repose largement sur l'adhésion des comités exécutifs. Le ralentissement de la progression du Top Talent entre 2024 et 2026 pourrait être le premier indicateur chiffré, en interne au réseau, de cet essoufflement.

Un point d'alerte : la nature du pouvoir, pas seulement sa répartition chiffrée

Le Baromètre permet une lecture qualitative intéressante sur la gouvernance réelle : au Comex/Codir, Financi'Elles affiche 38,4% de femmes en postes P&L (fonctions opérationnelles à responsabilité de résultat), contre seulement 30% pour le SBF 120. C'est un signal positif — les femmes de nos entreprises accèdent davantage à des postes de pouvoir réel, pas seulement des fonctions support. Mais l'écart persiste : les hommes occupent encore 61,2% des postes P&L contre 38,8% des postes support, l'inverse de la répartition féminine. C'est précisément le type de résistance à surveiller : la présence chiffrée en Comex ne garantit pas encore un partage équivalent des périmètres stratégiques et décisionnels.

Une émergence de courants masculinistes mettant en cause l'égalité

Amplifiés par les réseaux sociaux, une masculinité dite ‘toxique’ se développe depuis quelques années notamment parmi les jeunes générations. Elle se concentre essentiellement sur le bien-être des hommes sans interroger les privilèges systémiques (accès au pouvoir, inégalités salariales, violences sexistes) et peut détourner l’attention des luttes paritaires. Pire, certains discours sur la ‘crise de la masculinité’ peuvent victimiser les hommes et légitimer les inégalités structurelles subies par les femmes. Ceci nous rappelle que les sujets de l’égalité et de la parité restent entiers et que le challenge réside dans notre capacité à construire ensemble des rapports équilibrés et harmonieux sans reproduction de la logique de domination.

Résistances et points d'alerte sur la gouvernance

- **Conformité a minima** : certaines entreprises pourraient se contenter d'atteindre les seuils légaux (quotas Conseil d’Administration, Comex/Codir) sans irriguer les strates de management intermédiaire, où la parité progresse plus lentement.
- **Contagion idéologique** : un risque de recul du discours sur la diversité depuis les directions américaines de groupes internationaux vers leurs filiales françaises, même si les obligations légales restent respectées formellement.
- **Plafond de verre relationnel** : l'accès aux Comex/Codir progresse, mais le partage réel du pouvoir décisionnel (rémunération, périmètres stratégiques confiés, postes P&L) reste souvent en retrait par rapport à la présence chiffrée, comme le montrent les données ci-dessus.
- **Fatigue argumentative** : le discours historique justifiant la diversité par la performance économique s'essouffle face à des contestations qui remettent en cause le lien causal lui-même.

Suggestions et pistes pour l’avenir

La nouvelle Charte des 15 engagements Financi'Elles, structurée en trois piliers indissociables (l'Entreprise, les Personnes, la Société civile), offre déjà un cadre pour répondre à ces enjeux. Cette charte a été signée à l’occasion des 15 ans de Financi’Elles par les 19 dirigeants d’entreprises dont les réseaux sont membres. Cette signature est un acte symbolique fort d’engagement renouvelé en matière d’égalité professionnelle pour notre secteur.

Consolider les acquis juridiques (pilier Entreprise)

- Veiller activement à l'application effective de l'échéance Rixain de mars 2026 (30% de femmes cadres dirigeantes) et anticiper celle de 2029 (40%), en publiant des données sectorielles comparatives via Financi'Elles.
- Plaider pour que les obligations de reporting (index égalité, DPEF) ne soient pas allégées dans un contexte de simplification réglementaire européenne

(Transposition de la directive européenne sur la transparence des rémunérations), où la tentation de réduire les obligations de transparence pourrait s'accentuer.

- S'appuyer sur les 5 nouveaux engagements 2026 pour rendre obligatoire la mixité dans les plans de succession et les shortlists de recrutement, pas seulement dans les organes déjà mesurés.
- Maintenir l'exigence de résorption durable des écarts de rémunération à tous les niveaux hiérarchiques, argument le plus solide face à un backlash qui attaque frontalement la légitimité des politiques d'égalité.

Déplacer le narratif au-delà de l'argument de performance

Recentrer le discours sur l'égalité comme principe de justice et de droit, moins vulnérable aux remises en cause idéologiques que l'argument purement business case, qui s'essouffle face à la contestation actuelle.

Renforcer la vigilance sur la gouvernance réelle, pas seulement chiffrée (pilier Personnes)

- Développer des indicateurs qualitatifs (accès aux périmètres stratégiques, budgets gérés, mentorat/sponsorship) en complément des quotas, pour mesurer le partage effectif du pouvoir — le Baromètre Financi'Elles montre déjà la valeur de ce type de lecture via la répartition P&L/Support.
- Sensibiliser les comex sur le risque de « diversité de façade » une fois les seuils légaux atteints.
- Prioriser les parcours vers les postes business/P&L, pas seulement les postes de direction de type fonctionnel, pour transformer la présence chiffrée en pouvoir décisionnel effectif.
- Développer les trajectoires adaptées aux cycles de vie (maternité, temps partiel, aidance) pour éviter que le tassement observé sur le Top Talent ne s'aggrave.

Collaborations nationales et internationales (pilier Société civile)

- Renforcer les alliances avec d'autres réseaux européens de femmes de la finance pour peser collectivement, notamment dans la perspective du G7 sous présidence française, pour saisir les occasions de reprendre le contrôle face aux reculs des droits des femmes.
- S'appuyer sur les résultats du Baromètre comme preuve empirique face aux discours de « gender fatigue» : la performance de Financi'Elles au-dessus du SBF 120 et des indices européens/mondiaux constitue un argument factuel solide à valoriser dans les enceintes nationales et internationales.
- Mobiliser l'engagement sur l'IA responsable et inclusive : le risque de biais de genre dans le recrutement et l'évaluation assistés par IA est un point de vigilance émergent, peu couvert par les cadres juridiques existants.

Ancrer la nouvelle génération

- Investir davantage sur le mentorat et le sponsoring des jeunes talents féminins, pour construire un vivier solide qui rende les avancées moins dépendantes du contexte politique du moment.
- Utiliser les partenariats écoles et l'alliance intergénérationnelle pour sécuriser le vivier de demain, en particulier vers les métiers technologiques et la finance de marché, où la sous-représentation reste la plus marquée.

Vigilance sur le rythme

Faire du ralentissement du Top Talent, constaté dans le baromètre Ethics & Board pour Financi'Elles, un indicateur d'alerte précoce suivi annuellement, avant qu'il ne se propage aux Comex/Codir et aux Conseils dans 5 à 10 ans — la dynamique actuelle des instances dirigeantes reflète des politiques de vivier engagées il y a une décennie.

1.2.2.16. Justice Administrative Alter Egales

Présentation du réseau

L'association JAAE, dont l'objet est de promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein des juridictions administratives, adopte une vision large et inclusive de l'égalité, qui concerne autant les femmes que les hommes et implique l'ensemble des personnels qui exercent dans les juridictions administratives sans distinction de corps ou de statut.

Association d'échange, d'entraide et de réflexion, son action touche ainsi très largement aux questions de carrière, de gouvernance, de visibilité, de lutte contre toute forme de violence, discrimination ou biais de genre, de bien-être au travail, de santé ou encore d'équilibre vie privée-vie professionnelle.

Spécificités du secteur par rapport aux enjeux actuels

Outre les questions d'égalité professionnelle des personnels de juridictions administratives qui rejoignent celles des autres administrations, les juridictions administratives ont aussi à connaître de ces questions d'égalité dans leurs pratiques de professionnelles du droit. Ce sont des enjeux que nous avons commencé à aborder lors de notre colloque de mars 2025 consacré aux femmes justiciables, qui posait la question du genre du droit et de la manière dont le droit est appliqué par les juridictions. La

réflexion en la matière a jusqu'à présent porté essentiellement sur la justice judiciaire et reste encore très peu développée chez nous.

Observations et analyses sur les politiques d'égalité et le risque de « gender fatigue » / « backlash »

Depuis la création de JAAE en janvier 2020, nous avons surtout mis en évidence qu'en dépit de l'égalité d'accès, garantie par les concours, l'égalité réelle au cours de la carrière n'est pas atteinte en raison de mécanismes freinant le déroulé de carrière des femmes, notamment celui du plafond de verre.

Depuis 2025, nous éditons régulièrement un baromètre de l'égalité, qui objective l'absence de parité dans les plus hauts postes au Conseil d'Etat et dans les juridictions administratives, alors que les viviers donnant accès auxdits postes comptent autant de femmes que d'hommes.

Les progrès viennent surtout aujourd'hui de ce que l'institution, notamment sous l'impulsion de JAAE, commence à mettre en place des politiques plus volontaristes en la matière.

Suggestions et pistes pour l'avenir

D'une part, intégrer encore plus largement toutes les personnes qui travaillent dans les juridictions administratives, notamment les agent.es de la Cour nationale du droit d'asile, du Conseil d'Etat et des greffes des juridictions du fond. Composée à l'origine seulement de magistrat.es et membres du Conseil d'Etat, l'association s'est en effet ouverte en 2023 à l'ensemble des agent.es. Les questions d'équilibre vie privée-professionnelle, de sexisme ou de santé, trois sujets dont l'association s'est emparée ces deux dernières années, concernent tout le monde.

D'autre part, s'emparer de sujets non encore traités par l'institution comme la santé des femmes et ouvrir la réflexion en organisant des rencontres avec des universitaires et d'autres professionnels et professionnelles pour éclairer nos pratiques et penser des évolutions, ainsi la rencontre avec Magali Lafourcade et Hélène Steinmetz en décembre dernier sur la justice familiale ou encore le colloque du 27 de mars 2026 consacré au(x) corps des femmes.

1.2.2.17. Pour les Femmes dans les Médias (PFDM)

Présentation du réseau

L'association PFDM – Pour les femmes dirigeantes dans les médias - agit comme un Think & Do Tank, en réunissant les acteurs et actrices engagés en faveur d'une meilleure représentation et d'une plus grande place des femmes dans les médias et les industries culturelles.

Sa vocation est de faire émerger des propositions concrètes, de favoriser la coopération entre les différents acteurs du secteur, de développer des réseaux de soutien, de collecter et d'analyser des données afin d'éclairer les décisions, et de sensibiliser les responsables économiques, sociaux et institutionnels.

À travers cette démarche collective, l'association contribue à identifier les freins persistants, à partager les bonnes pratiques et à promouvoir des actions permettant aux femmes d'accéder pleinement aux responsabilités et de lever les obstacles qui freinent encore leur progression.

Spécificités du secteur par rapport aux enjeux actuels

Les médias et l'audiovisuel ne se contentent pas de refléter la société : ils façonnent les représentations, les imaginaires et les modèles auxquels chacun s'identifie. Les enjeux d'égalité y sont donc particulièrement déterminants.

Cette responsabilité dépasse largement les seules questions d'organisation interne. Les médias participent à la construction du débat démocratique. Ils déterminent qui est visible, qui est reconnu comme légitime, qui est considéré comme expert ou comme décideur. Les choix éditoriaux, les personnes auxquelles ils donnent la parole et les récits qu'ils diffusent contribuent à façonner durablement les normes sociales et la perception des rôles féminins et masculins. L'égalité dans les médias constitue ainsi un enjeu démocratique autant qu'un enjeu professionnel.

Malgré des avancées importantes ces dernières années, les inégalités demeurent structurelles. Les postes de direction, les fonctions décisionnelles et les métiers les mieux rémunérés restent majoritairement occupés par des hommes. Les écarts de rémunération persistent et les femmes demeurent sous-représentées dans plusieurs métiers stratégiques de la création et de la production. Selon le CNC, près de 70 % des projets audiovisuels et cinématographiques confient encore leurs postes clés à des hommes.

Ces déséquilibres se retrouvent également dans les contenus. Malgré les progrès accomplis, les femmes demeurent encore sous-représentées parmi les expertes invitées à s'exprimer, en particulier dans certains domaines comme l’économie, la défense, les sciences et les technologies. Cette moindre visibilité contribue à entretenir des stéréotypes de genre et à limiter la reconnaissance des femmes comme figures d'autorité, d'expertise et de pouvoir.

Le secteur a également été profondément marqué par les révélations des mouvements #MeToo et qui ont mis en lumière des violences sexistes et sexuelles longtemps tues ainsi que des déséquilibres de pouvoir encore très ancrés. Dans un univers où les responsabilités artistiques et économiques sont fortement concentrées, les évolutions culturelles restent parfois plus lentes qu'ailleurs.

Dans ce contexte, PFDM agit comme un Think & Do Tank réunissant professionnelles, entreprises, diffuseurs, institutions et partenaires sociaux. L'association produit des données, partage les bonnes pratiques, formule des propositions concrètes et accompagne les transformations du secteur afin d'inscrire durablement l'égalité professionnelle dans les pratiques.

Au-delà de la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes, l'objectif est de contribuer à un secteur plus attractif, plus diversifié, plus performant et plus représentatif de la société qu'il raconte. Cette démarche est menée avec l'ensemble des acteurs des médias et de la création : télévisions, radios, plateformes, producteurs, presse, musique, publicité, Arcom, CNC et organisations professionnelles.

Parmi les principales réalisations :

- La Charte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes au travail ;
- Un Mode d'emploi pour la parité, élaboré avec l'ensemble de la filière audiovisuelle ;
- Le premier Baromètre de la diversité, réalisé avec Audiens, BVA et Mozaïk RH ;
- Une étude sectorielle sur les rémunérations, les postes de direction et leur évolution sur cinq ans réalisés avec AUDIENS ;
- Plusieurs études sur l'accès des réalisatrices aux postes de responsabilité en fiction et en documentaire avec l'INA et/ou le CNC et/ou l'ARCOM;
- Une présence active dans les principaux festivals et rendez-vous professionnels (prix, speed meetings, tables rondes et rencontres) afin de faire émerger des solutions concrètes sur des sujets tels que les violences sur les plateaux, la place des réalisatrices ou la visibilité des femmes dans la création ;
- Des actions de networking favorisant les échanges, le mentorat et le développement professionnel des femmes du secteur.

Observations et analyses sur les politiques d'égalité et le risque de « gender fatigue » / « backlash »

Dans le secteur des médias et de l'audiovisuel, les politiques d'égalité progressent, mais elles restent fragiles dans un contexte économique et culturel particulièrement tendu.

La crise que traverse actuellement le secteur est majeure : baisse des financements, contraction des budgets, réduction des postes, concentration des médias privés entre les mains de grands groupes ou de grands actionnaires, transformation accélérée des usages liée au numérique. Dans ce contexte, les enjeux d'égalité femmes-hommes

peuvent facilement passer au second plan, non par désaccord de principe, mais parce que les directions sont avant tout mobilisées par des enjeux de survie économique, de réorganisation et d'adaptation à de nouveaux modèles.

Cette situation constitue un point d'alerte important. Lorsque les budgets se réduisent et que les postes de décision se raréfient, le risque est que les femmes soient les premières à voir leurs opportunités d'accès aux responsabilités freinées. Le partage de la gouvernance devient alors plus difficile à défendre, alors même qu'il demeure indispensable pour garantir une transformation durable du secteur.

Le service public, lui aussi confronté à de fortes tensions budgétaires et institutionnelles, ne peut plus porter seul ces ambitions. Or, dans un secteur où les représentations ont un impact direct sur la société, l'égalité ne peut être considérée comme un sujet secondaire ou accessoire.

Le phénomène de « gender fatigue » et de backlash doit également être pris au sérieux. Les nouvelles orientations américaines contre les politiques de diversité, d'équité et d'inclusion ont déjà eu un effet sur certaines plateformes internationales, auparavant très engagées sur ces sujets. Au deal de leurs conséquences immédiates, elles peuvent contribuer à fragiliser les politiques volontaristes menées depuis plusieurs années, y compris en Europe, par effet de recul ou de prudence ou de renoncement.

Ce risque est d'autant plus important que les contenus produits aujourd'hui alimentent de plus en plus les modèles d'intelligence artificielle générative. Les biais, stéréotypes ou déséquilibres présents dans les productions médiatiques sont susceptibles d'être reproduits, amplifiés et diffusés à grande échelle par ces technologies. Préserver l'égalité dans les médias revient désormais à agir sur les systèmes d'information de demain.

Pour autant, force est de constater que ces signaux suscitent encore peu de réactions dans le secteur. Non parce que les acteurs en minimisent les conséquences, mais parce que les priorités sont aujourd'hui largement concentrées sur la pérennité économique des entreprises. Producteurs, diffuseurs et prestataires consacrent l'essentiel de leurs ressources à préserver leur activité, leurs emplois et leur modèle économique. Dans ce contexte, les réflexions liés au backlash passent souvent au second plan, alors même qu'elles pourraient avoir des conséquences durables sur les politiques d'égalité.

L'enjeu est donc de maintenir ces politiques dans la durée, y compris en période de crise, afin que les contraintes économiques ne conduisent pas à remettre en cause des avancées obtenues de longue date.

Suggestions et pistes pour l'avenir

1/ Adapter le cadre législatif

- *Proposition 1* : Définir juridiquement la misogynie organisée

Engager une réflexion législative sur la reconnaissance de la misogynie organisée et des campagnes de haine dirigées contre les femmes comme des formes spécifiques de haine fondée sur le sexe.

Mesures proposées :

- Reconnaître explicitement la misogynie comme mobile aggravant dans davantage d'infractions ;
- Créer une infraction spécifique pour les campagnes coordonnées de harcèlement sexiste ;
- Renforcer les dispositions réprimant l'incitation à la haine ou à la violence envers les femmes ;
- Renforcer les obligations des plateformes concernant les contenus promouvant la violence ou la discrimination envers les femmes.

- *Proposition 2* : Inscrire un principe de précaution numérique dans la loi

Imposer aux plateformes de prévenir la diffusion de contenus favorisant la haine, la violence ou le harcèlement envers les femmes en renforçant leurs obligations de détection, de retrait rapide et de prévention de leur réapparition.

Mesures proposées :

- Simplifier les procédures de signalement ;
- Accélérer le retrait des contenus signalés ;
- Privilégier la protection des victimes lorsqu'il existe un risque manifeste, sous réserve de voies de recours transparentes.

2/ Mieux coordonner les moyens existants

- *Proposition 1* : Créer un observatoire doté de capacités de suivi et d'action

Créer une mission interministérielle ou un observatoire indépendant réunissant l'ARCOM, la CNIL, la DGCCRF, le HCE et l'ANSSI afin de suivre les effets des algorithmes et de l'intelligence artificielle sur l'égalité entre les femmes et les hommes.

Cette instance pourrait :

- Saisir les autorités compétentes ;
- Proposer des mesures correctrices ;
- Suivre leur mise en œuvre ;
- Publier un rapport annuel.

- *Proposition 2* : Développer les capacités de veille et d'analyse des discours de haine sexistes dans les médias

Soutenir la mise en place d'outils d'observation permettant d'identifier les nouvelles formes de discours misogynes, masculinistes et anti-égalité, leur diffusion sur les plateformes numériques et leurs effets sur les médias et le débat public, afin d'adapter les réponses des pouvoirs publics et des professionnels.

- *Proposition 3* : Conditionner certaines aides publiques

Étendre le principe d'éga-conditionnalité aux financements publics du numérique et de l'intelligence artificielle en intégrant des critères relatifs à l'égalité entre les femmes et les hommes et à la prévention des biais algorithmiques

- *Proposition 4* : Renforcer les compétences des professionnels des médias

A l'image de la formation contre les attitudes sexistes et les violences sexuelles sur les plateaux mis en place par le CNC - formation obligatoire pour obtenir une subvention - développer des actions de sensibilisation et de formation des journalistes, rédactions et professionnels de l'audiovisuel aux mécanismes du backlash, aux stratégies de désinformation, aux campagnes coordonnées de harcèlement en ligne et aux modes de diffusion des idéologies masculinistes, afin de mieux les identifier, les contextualiser et les traiter dans le respect des principes déontologiques.

- *Proposition 5* : Développer l'éducation à l'intelligence artificielle

Former, dès le collège, aux mécanismes des algorithmes, des bulles informationnelles, des deepfakes et des manipulations en ligne. Sensibiliser également aux discours masculinistes, aux mécanismes de radicalisation numérique et à l'esprit critique. Ces sujets pourraient être intégrés dans un enseignement de « vie civique » abordant le numérique, la sexualité, le consentement, l'égalité entre les femmes et les hommes, ainsi que la protection des femmes et des enfants.

3/ Renforcer l'application du cadre européen

Le Digital Services Act (DSA) constitue aujourd'hui le principal cadre européen de régulation des plateformes numériques. Il prévoit déjà des obligations de transparence, de modération, d'évaluation des risques systémiques et d'audit.

Ces obligations pourraient être davantage mobilisées pour lutter contre les contenus sexistes, les campagnes de cyberharcèlement et le backlash contre l'égalité.

- *Proposition 1* : Renforcer la transparence des algorithmes

Évaluer l'impact des systèmes de recommandation et des outils d'intelligence artificielle sur la visibilité des femmes, la circulation des discours de haine et les biais algorithmiques.

- *Proposition 2* : Renforcer les obligations de modération

Renforcer l'application du DSA afin d'améliorer la détection, le traitement et la limitation de la diffusion des contenus sexistes, misogynes et des campagnes de cyberharcèlement, tout en renforçant la transparence des pratiques de modération et la responsabilité des plateformes.

- *Proposition 3* : Encadrer les modèles d'intelligence artificielle générative

Imposer aux développeurs de modèles d'intelligence artificielle une évaluation des risques de biais sexistes et misogynes avant leur déploiement, des audits réguliers et des mécanismes de correction lorsque ces biais sont identifiés.

1.2.2.18. Professional Women Network (PWN) Paris

Présentation du réseau

PWN Paris (Professional Women's Network Paris) est une association à but non lucratif membre du réseau international PWN Global. Depuis 30 ans, PWN agit pour accélérer la progression des femmes vers les postes à responsabilité et promouvoir un leadership plus équilibré, inclusif et performant.

Notre réseau rassemble des femmes et des hommes de tous secteurs d'activité – grandes entreprises, ETI, PME, entrepreneuriat, secteur public et associatif – autour d'un objectif commun : faire progresser l'égalité professionnelle et le partage du pouvoir économique.

PWN Paris développe des programmes de mentoring, de leadership, de développement de carrière, de préparation aux fonctions exécutives et aux conseils d'administration. Parmi ses initiatives phares figurent notamment The Board Network, destiné à préparer les femmes aux mandats d'administratrices, et Women Executive Network, dédié à l'accès aux fonctions de direction générale et aux comités exécutifs.

Au-delà de l'accompagnement individuel, PWN contribue à faire évoluer les pratiques organisationnelles en mobilisant entreprises, décideurs publics, chercheurs et acteurs de la société civile autour des enjeux de gouvernance, de mixité et d'inclusion.

Spécificités du secteur par rapport aux enjeux actuels

Grâce à sa position transversale, PWN observe les évolutions de nombreux secteurs économiques et accompagne des organisations de tailles très différentes. Cette diversité constitue un observatoire privilégié des progrès réalisés mais également des freins persistants.

Les avancées législatives françaises ont démontré leur efficacité. La loi Copé-Zimmermann a profondément transformé la composition des conseils d'administration des grandes entreprises et permis l'émergence d'un vivier de femmes administratrices qualifiées. Dans cette dynamique, PWN a développé The Board Network afin d'accompagner concrètement les femmes vers ces responsabilités de gouvernance.

Plus récemment, la loi Rixain a ouvert une nouvelle étape en ciblant les instances exécutives. Le programme Women Executive Network s'inscrit directement dans cette ambition en soutenant les femmes à haut potentiel dans leur accès aux postes de direction générale et de membres de COMEX/CODIR.

Cependant, les progrès demeurent inégaux selon les organisations. Les grandes entreprises disposent généralement d'outils, de ressources et d'obligations réglementaires plus structurés. À l'inverse, les PME et les ETI restent souvent moins accompagnées, alors même qu'elles représentent une part essentielle du tissu économique français.

Nous constatons également que la progression quantitative de la représentation des femmes ne s'accompagne pas toujours d'une transformation suffisante des cultures organisationnelles, des mécanismes de promotion, des critères de leadership ou du partage effectif du pouvoir.

Observations et analyses sur les politiques d'égalité et le risque de « gender fatigue » / « backlash »

Après plusieurs années de progrès significatifs, nous observons aujourd'hui des signaux de ralentissement qui méritent une attention particulière.

De nombreuses organisations considèrent que les principaux objectifs auraient été atteints grâce aux quotas dans les conseils d'administration, à l'index égalité professionnelle ou à l'amélioration de certains indicateurs. Cette perception peut conduire à une forme de « gender fatigue », c'est-à-dire à un essoufflement de la mobilisation et à une moindre priorité accordée aux politiques de l'égalité.

Parallèlement, nous observons l'émergence de discours remettant en question la pertinence même des politiques de diversité, d'équité et d'inclusion. Les récentes évolutions observées aux États-Unis, avec la remise en cause de certains programmes d'égalité dans le monde du travail, alimentent parfois des interrogations ou des hésitations dans certaines organisations internationales.

Même si le contexte européen reste différent et largement soutenu par un cadre réglementaire favorable à l'égalité entre les femmes et les hommes, ces évolutions constituent un signal d'alerte. Elles rappellent que les acquis ne sont jamais définitivement garantis.

- Concernant la gouvernance, plusieurs résistances demeurent :
- la persistance de stéréotypes sur les profils de leadership ;
- la tendance à recruter ou promouvoir dans des réseaux déjà constitués ;
- la difficulté à identifier et rendre visibles les talents féminins dans certains secteurs
- l'insuffisante prise en compte des parcours non linéaires
- le manque de modèles féminins dans certaines fonctions stratégiques.

Nous constatons également que le débat ne porte plus uniquement sur l'accès des femmes aux instances de gouvernance mais sur leur capacité à y exercer une influence réelle et durable.

Le défi des prochaines années sera donc de passer d'une logique de représentation à une logique de partage effectif du pouvoir et de transformation des modes de gouvernance.

Suggestions et pistes pour l'avenir

Face aux défis actuels, plusieurs axes nous paraissent essentiels.

Maintenir un engagement fort des dirigeants

L'égalité professionnelle doit rester un sujet stratégique porté au plus haut niveau des organisations. Les avancées les plus significatives sont observées lorsque les dirigeants considèrent la mixité non comme une obligation réglementaire mais comme un levier de performance, d'innovation et de compétitivité.

Des études montrent que des structures de gouvernance plus diverses soutiennent de meilleurs résultats extra-financiers, en particulier en matière ESG. L'Observatoire SKEMA 2025 sur le CAC 40 révèle que les 10 entreprises du CAC 40 dont le comité exécutif est le plus féminisé (41,59% de femmes) ont une rentabilité opérationnelle en 2023 presque deux fois supérieure à celle des 10 moins féminisées (23,55% contre 11,93%), avec des risques sociétaux 29% inférieurs et des risques environnementaux 61% inférieurs. D'autres études confirment ce lien : selon MSCI, les entreprises comptant au moins 3 femmes au conseil d'administration ont produit un rendement de capital de 10,1% depuis 2010, contre 7,4% pour les entreprises exclusivement masculines.

Continuer à investir dans les parcours de leadership

Le développement des talents féminins doit rester une priorité. Les programmes de mentoring, de sponsoring, de leadership et de préparation à la gouvernance ont démontré leur efficacité et doivent être renforcés.

Accélérer les dynamiques de transparence

Les nouvelles réglementations européennes sur la transparence salariale constituent une opportunité majeure pour réduire les inégalités persistantes. Les entreprises auront besoin d'accompagnement, d'outils pratiques et de partage de bonnes pratiques afin de transformer ces obligations en véritables leviers de changement.

Renforcer les coopérations nationales et internationales

Les échanges entre entreprises, réseaux professionnels, institutions publiques, monde académique et acteurs européens doivent être intensifiés afin de mutualiser les expériences et diffuser les solutions qui fonctionnent.

Ouvrir une réflexion sur la gouvernance des PME et des ETI

L'un des chantiers majeurs des prochaines années pourrait concerner l'extension progressive des ambitions de mixité au-delà des grandes entreprises.

La loi Copé-Zimmermann a démontré qu'un cadre ambitieux pouvait accélérer la transformation des conseils d'administration. Une réflexion pourrait être engagée afin d'adapter, sous des formes appropriées, des objectifs de représentation équilibrée dans les organes de gouvernance des PME et des ETI.

Une telle évolution aurait plusieurs effets positifs : élargir le vivier de femmes accédant aux responsabilités stratégiques, encourager les entreprises à identifier et développer davantage de talents féminins, et diffuser plus largement les bénéfices d'une gouvernance mixte dans l'ensemble de l'économie. Les données disponibles vont dans ce sens : en France, les femmes occupent 48% des sièges au conseil du CAC 40, mais seulement 9,8% des postes de CEO, ce qui montre que la présence ne se traduit pas automatiquement par le pouvoir exécutif.

Au-delà des quotas eux-mêmes, l'enjeu est de créer un environnement où les entreprises recherchent activement des profils féminins qualifiés, diversifient leurs critères de sélection et considèrent la mixité comme un facteur naturel de bonne gouvernance.

L'angle mort : l'accès au capital et à la création d'entreprise

Copé-Zimmermann et Rixain structurent la gouvernance des grandes entreprises, mais ne touchent ni la création d'entreprise ni l'accès au capital. Or les femmes s'y orientent de plus en plus, souvent par transition professionnelle, reconversion ou après avoir atteint un plafond de verre.

En Europe, la part des fondatrices dans le VC recule pour la quatrième année d'affilée ; en France, les équipes 100% féminines captent encore environ 3,9% du capital-risque. Le détricotage des politiques DEI aux États-Unis fragilise en outre certains fonds à thèse diversité. Le sujet n'est donc plus seulement le vivier mais le pouvoir : qui alloue le capital.

Les pistes qui s'ouvrent : soutenir les fonds dirigés par des femmes, structurer les réseaux de business angels féminins (comme Femmes Business Angels, premier réseau de ce type en Europe), et créer des passerelles entre salariat, entrepreneuriat et rôle de gouvernance, un rôle naturel pour PWN.

Pour PWN Paris, l'ambition des prochaines années est claire : préserver les acquis obtenus grâce aux avancées législatives et sociétales, tout en poursuivant la transformation vers un partage plus équilibré du pouvoir économique et des responsabilités de gouvernance à tous les niveaux de l'économie.

1.2.2.19. Réseau Parité Un Une Groupe La Poste

Des valeurs ancrées aujourd'hui réaffirmées. Comment un grand groupe français montre l'exemplarité en faisant de la parité un gage de transformation réussie

Par Aurore Mayer

L'égalité femmes-hommes à La Poste, des valeurs historiques

La Poste, et plus largement le groupe La Poste (avec ses principales filiales La Banque Postale, Geopost, Docaposte, CNP Assurances) est le reflet de la société et donc de son évolution.

Avec 227 000 collaboratrices et collaborateurs présents en France et à l'International (qui représente aujourd'hui 45% de son chiffre d'affaires), le groupe La Poste couvre de nombreux secteurs d'activités, et y rencontre donc les mêmes tendances structurelles et sociétales au sujet de l'égalité de genre.

L'égalité, l'équité, la proximité, la considération et l'ouverture faisant partie de ses valeurs, le groupe a de l'avance en matière d'égalité femmes-hommes.

Les femmes ont toujours été présentes dans les activités postales. A la période de l'Ancien Régime, La Poste accueillait déjà les veuves des soldats tombés lors de campagnes militaires. Ces recrutements confirmaient que les femmes pouvaient occuper tous types de fonctions, et que le genre n'est pas limitant dans l'exercice d'un métier. Le remplacement massif des hommes partis au front par des femmes au moment des guerres est d'ailleurs une réalité encore présente aujourd'hui.

Il faudra attendre la deuxième moitié du XXe siècle pour que la mixité se développe durablement dans les concours administratifs publics à la fin des années 1960. Dans les années 1970, les femmes factrices étaient encore minoritaires, aujourd'hui elles sont 54% à exercer ce métier. En 50 ans, c'est une avancée sociologique très rapide pour un métier.

Si les métiers postaux se féminisent progressivement jusqu'à atteindre la parité globale dans les années 1970, cette mixité fut également un grand défi. Il fallut à la fois répondre aux demandes des femmes concernant l'égalité salariale et l'accès aux emplois à responsabilité, et aussi les accompagner face aux réticences et oppositions des hommes en apaisant les tensions, convaincant et rassemblant.

C'est le prolongement d'un engagement porté tout au long de ces dernières décennies, qui place l'égalité professionnelle comme véritable enjeu stratégique pour l'entreprise.

Récemment, La Poste a signé son sixième accord sur l'égalité professionnelle, qui couvre la période 2025-2027, et qui prévoit notamment de :

- Développer la mixité des métiers ;
- Intensifier la lutte contre les stéréotypes ;
- Prévenir et lutter contre le sexisme (formations, ateliers, l'initiative #StOpE) ;
- Accompagner les victimes de violences familiales ;
- Intégrer des mesures de santé globale ;
- Proposer de nouvelles mesures d'accompagnement de la parentalité ;

Forte de ses engagements de longue date, La Poste et ses filiales françaises affichent de bons scores depuis la création de l'index égalité professionnelle, pour atteindre en 2025 les résultats suivants :

- La Poste : 99/100
- La Banque Postale : 92/100
- Geopost : 93/100
- Chronopost : 88/100
- DPD France : 94/100
- La Poste Immobilier : 94/100

Avec 45,8 % de femmes dans ses effectifs, le groupe La Poste veut aller plus loin pour garantir l'égalité professionnelle et développer la parité, en regardant secteur par secteur, à chaque niveau de l'entreprise, dont les plus hauts.

La parité : un impératif économique, moteur de transformation

Au-delà de la justice sociale, à laquelle nous sommes très attachés, nous savons que la parité contribue à la performance économique (ressembler à ses clients, oser voir les choses différemment, attirer de nouveaux talents, ne pas se priver de potentiels, etc.).

Ces enjeux sont d'autant plus importants en période de transformation profonde du modèle économique que nous rencontrons, avec la baisse du volume du courrier, une concurrence accrue sur le marché de la livraison des colis, et la baisse de la fréquentation des bureaux de poste.

C'est pourquoi le Réseau Parité Un Une a été créé en 2019, avec un objectif assumé de renforcer les actions en faveur de l'égalité professionnelle à tous les niveaux et dans tous les métiers du groupe La Poste.

Le Réseau Parité Un Une est positionné comme un actif stratégique du groupe, pas en dehors des instances mais au cœur de celles-ci.

Ainsi, sa gouvernance (Comité d'Orientation) est composée de dirigeants, et le rôle de président est tenu par un membre du comex,

Le comité d'orientation, composé de 14 membres (N-1 de comex) fixe les grandes orientations en début d'année.

Un comité de délégués parité, composé de 20 dirigeantes et dirigeants en responsabilité sur une région et dans nos principales filiales, se réunit tous les mois. Ils animent à leur niveau leurs collectifs d'ambassadeurs dans leur région ou filiale.

Un collectif d'ambassadrices et ambassadeurs, plus de 800 à ce jour, représentant tous les niveaux de l'entreprise, agissent localement,

36 000 membres sont abonnés à nos différentes communications et nous suivient.

Cette structuration du Réseau permet des actions à 360° pour une transformation pérenne.

L'objectif du Réseau Parité Un Une est notamment de veiller à lutter contre les stéréotypes et biais de genre, et ce à tous les niveaux du groupe, afin que les femmes puissent gravir tous les échelons et occuper tous types de fonction sans discrimination du fait de leur genre.

Le Réseau déploie de nombreuses actions significatives, telles que :

- Des interventions en comité de direction des business unit et filières ;
- Des formations pour les femmes sur la confiance et le leadership, les clés pour briser le plafond de verre ;
- Un programme de mentorat pour les femmes ambassadrices du Réseau ;
- Des cafés Parité avec rencontre de rôles modèles ;
- Des interventions en régions pour susciter des vocations féminines sur des métiers en tension ou encore trop peu féminisés et sensibiliser les collectifs au plus près du terrain ;
- Des formations des recruteurs et managers, sur le sexisme et les biais de genre ;

- Des interventions auprès des responsables RH en charge de la mobilité et du recrutement ;
- Des actions spécifiques auprès des hommes, pour leur permettre de se mettre « dans la peau d'une femme » et comprendre les freins professionnels liés aux stéréotypes de genre ;
- Le lancement d'un outil d'autodiagnostic, pour faire un état des situations et agir en permettant aux entités de lancer un plan d'actions parité adapté ;

Le Réseau Parité agit aussi au-delà de l'entreprise, pour partager, inspirer et faire bouger collectivement les lignes, en faisant notamment :

- Une émission mensuelle « À part Égale », laissant la parole à des femmes et hommes de tous milieux (culturel, sportif, entreprise, politique, etc.) sur le sujet de la parité ;
- Des interventions dans les grandes écoles et universités, et auprès des élèves de seconde ;
- Une newsletter mensuelle et un site internet, accessibles en anglais ;
- Des partages et collaborations avec d'autres réseaux dont nous sommes membres (2GAP, Alliance pour la Mixité en Entreprise, Financ'ielles)
- Des actions pour développer le volet international et l'impact en Europe : une intervention à PostEurope réunissant les différentes postes européennes pour favoriser l'égalité professionnelle, une rencontre avec la représentante de la Commission Européenne et La Poste Ukrainienne, et la participation à la création de 2 Gap International.
- Des travaux menés avec les secteurs publics et privés,
- Des partenariats et initiatives favorisant la parité : comité des femmes arbitres, prise de paroles à l'occasion du salon VivaTech avec Femmes@Numérique, exposition sur les femmes postières et les Mariannes au Musée de La Poste, participation au jury de Femmes et Territoires.

Dans le contexte mondial actuel, et la montée de certaines résistances, il s'agit de sensibiliser en ralliant plutôt qu'en confrontant.

Faire comprendre que nos actions veillent à ne pas discriminer, ce qui peut parfois être fait de manière inconsciente. Ainsi en agissant sur tous les leviers, en France et à l'international, le Réseau Un Une s'attache à faire de la parité une évidence, en infusant la culture de l'égalité partout et en faisant de chaque collaboratrice et collaborateur des acteurs du changement.

Nous poursuivons des actions qui ont déjà prouvé leur succès, tel que le mentorat, outil puissant pour accompagner les femmes dans leur parcours et évolution professionnelle, ou encore la mise en lumière de rôles modèles dans des fonctions encore trop peu

féminisés, dont au plus haut niveau (directrices de plateformes, directrices de business unit, directrices de filiales, directrices des systèmes d'information, etc.).

Nous renforçons le maillage territorial du Réseau en augmentant le nombre d'ambassadrices et d'ambassadeurs, en les fédérant et en leur donnant un rôle encore plus actif.

De plus, nous veillons à intégrer tous les potentiels dans nos actions RH, et agissons ainsi pour garantir la parité dans tous nos programmes talents et identifier, autant que faire se peut, systématiquement au moins une femme dans nos plans de succession.

Grâce au travail mené avec les différent acteurs internes, en complémentarité des actions portées par les ressources humaines et par les managers, la part des femmes dans le Top Management atteint plus de 40% (+13 % en 3 ans) en 2025, 46 % des personnes recrutées sont des femmes, 47 % des promotions internes concernent des femmes

Même si nous constatons des mouvements internationaux et sociétaux qui nous interrogent (montée du masculinisme notamment), les valeurs fondamentales du groupe La Poste nous préservent, et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes demeure au cœur de notre politique RH. Le travail conjoint avec d'autres réseaux reste un levier important pour faire bouger les lignes au-delà de l'entreprise.

Au-delà des obligations légales, le groupe se veut exemplaire et souhaite contribuer à faire bouger les consciences au sein même de la société, du fait de sa dimension et de l'ensemble des métiers qu'il représente (banque, assurance, colis, numérique, santé, etc). Nous sommes convaincus que la parité peut faire la différence comme élément de préférence de marque et que nos actions peuvent avoir un impact sociétal, notamment auprès des plus jeunes dans les écoles, et auprès des pouvoirs publics.

Nos actions à 360 ° et le positionnement du Réseau Parité Un Une incarnent les valeurs portées par le groupe et son souhait de poursuivre sa politique en faveur de l'égalité professionnelle.

En montrant l'exemplarité jusqu'au plus haut niveau de l'entreprise et au plus près du terrain, nous inscrivons la parité au cœur de la politique ESG du groupe La Poste.

Nous sommes bien sûr confrontés aux mêmes difficultés que d'autres entreprises, dans des secteurs qui restent encore fortement masculins et dans lesquels il reste de fait plus difficile conjoncturellement d'atteindre la parité (ex : secteur informatique, IA, Cybersécurité, logistique, livraison). C'est pour cela que nous travaillons avec chaque secteur pour atteindre la parité non pas au niveau global (que nous avons déjà), mais au niveau de chacune de nos filières d'activités. Les plans d'actions sont alors confrontés aux réalités et adaptés aux spécificités terrain.

La parité est inscrite dans notre ADN, dans nos valeurs d'égalité, et les phénomènes de « backlash », s'ils peuvent être parfois individuels, ne sont pas observés collectivement au sein du groupe La Poste.

Nous pensons d'ailleurs qu'en agissant dans l'entreprise, nous pouvons aussi avoir un impact sur la sphère privée (éducation des enfants, écoles, parentalité, violences intra familiales, etc.), l'entreprise demeurant parfois le seul « garde-fou ».

1.2.2.20. Talentu'Elles

Inclusion sous tension : comment les institutions financières européennes tiennent le cap

La position officielle de la Banque de France sur les politiques DEI

La Banque de France adopte une position publique claire et assumée en faveur des politiques de diversité, d'égalité et d'inclusion. Le gouverneur, François Villeroy de Galhau, s'est exprimé à plusieurs reprises pour affirmer cet engagement, tant en interne qu'en externe. Lors des échanges stratégiques avec le personnel en janvier et mars 2025, il a rappelé l'importance de la lutte contre les discriminations et de la promotion de la diversité dans l'institution.

Dans les médias, notamment le 7 mars 2025 sur Radio Classique, il a souligné que les politiques de diversité et de parité étaient aujourd'hui remises en cause dans certains pays, en particulier aux États-Unis, et que la France disposait au contraire d'un cadre législatif exemplaire, citant la loi Copé-Zimmermann et la loi Rixain. Il a également mis en avant la parité atteinte au comité de direction de la Banque de France, affirmant que cette évolution avait renforcé l'efficacité collective. Interrogé sur la question salariale, il a confirmé l'existence d'une parité de rémunération à fonction égale.

Cette position publique s'appuie sur des résultats internes solides : une proportion de femmes cadres dirigeantes stabilisée entre 39 % et 40 % depuis 2020, et un comité de direction quasi paritaire depuis 2024. Ces avancées reposent sur des dispositifs éprouvés : procédures de recrutement suivies, jurys mixtes, obligation de candidatures mixtes, accords d'entreprise structurants et objectifs chiffrés régulièrement communiqués.

Le rôle et les actions de Talentu'Elles dans la dynamique DEI

Talentu'Elles, réseau mixité de la Banque de France, constitue un acteur essentiel de la mise en œuvre et de l'animation des politiques DEI. Doté d'un budget dédié et d'un poste d'alternance renouvelé, il agit comme un véritable think tank interne, capable

d'anticiper les évolutions, de sensibiliser et de mobiliser les équipes sur des sujets encore peu couverts par l'institution.

En 2025, Talentu'Elles a co-organisé deux événements majeurs illustrant son rôle d'alerte et de réflexion stratégique. Le 17 septembre 2025, une conférence a été consacrée aux « croisades de Trump » et à leurs impacts sur les politiques DEI en Europe, dans un contexte où certaines entreprises internationales réduisent leur visibilité sur les sujets LGBT+ ou diversité sous l'effet de pressions politiques américaines. Cette initiative a permis d'analyser les ressorts idéologiques du backlash anti-DEI et ses conséquences concrètes pour les organisations européennes.

Le réseau a également contribué à la 6e conférence RH de l'Eurosystème sur l'Égalité, la Diversité et l'Inclusion, organisée le 18 novembre 2025 avec plusieurs banques centrales (Banque d'Angleterre, Banque du Canada, Banque d'Espagne, Banque d'Italie, BCE). Cet événement a réuni des professionnels RH, diversité, éthique et des étudiants, confirmant la place de Talentu'Elles dans un écosystème international engagé.

La dynamique DEI portée par l'Eurosystème

L'Eurosystème, à travers ses banques centrales nationales et la BCE, affirme une vision commune de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion. La conférence RH de novembre 2025 illustre cette volonté collective de renforcer les politiques DEI, de partager les bonnes pratiques et de répondre aux défis émergents, notamment la montée des mouvements anti-droits et les pressions politiques internationales.

Cette dynamique européenne conforte la Banque de France dans son positionnement : elle s'inscrit dans un cadre commun où les banques centrales considèrent la diversité comme un levier de performance, d'éthique et de modernisation institutionnelle.

Une situation solide mais des risques émergents

Malgré les progrès réalisés, plusieurs signaux invitent à la vigilance. Des phénomènes de « Gender fatigue » apparaissent dans certains environnements non mixtes, où persistent des comportements sexistes et une hostilité diffuse. Les métiers très féminisés ou très masculinisés restent marqués par des déséquilibres structurels.

Par ailleurs, la montée d'un backslash international contre les politiques DEI, analysée notamment par Delphine O, constitue une menace sérieuse. Ce mouvement remet en cause les droits des femmes et fragilise les politiques d'égalité, y compris dans les institutions publiques.

Une stratégie de résistance et de consolidation

Face à ces risques, la Banque de France dispose déjà de leviers solides : engagement affirmé du plus haut niveau, procédures claires, accords d'entreprise, accompagnement des mobilités, développement du télétravail et rôle structurant des réseaux internes.

Cependant, une montée en puissance est nécessaire. Elle passe par un sponsoring institutionnel renforcé, une constance politique dans la durée, une communication transparente capable de contrer les narratifs anti-égalité, une intensification de la formation professionnelle et un soutien accru aux réseaux pour porter un récit renouvelé, mobilisateur et positif. Talentu'Elles, grâce à sa structure agile et à ses équipes thématiques, est particulièrement bien placée pour contribuer à cette dynamique.

1.2.3. Conclusion du chapitre

Les réponses aux questionnaires et les contributions des réseaux membres de 2GAP réunies dans ce Livre Blanc nous offrent un regard dynamique et transversal sur les évolutions de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les secteurs public et privé. Issues de réseaux aux profils et aux domaines d'intervention extrêmement variés (santé, défense, enseignement supérieur et recherche, culture, finance, tourisme, médias, numérique, administrations étatiques ou territoriales, entrepreneuriat, etc.), elles font apparaître un constat largement partagé : **les progrès accomplis sont réels, mais ils restent inégalement répartis et ne se traduisent pas encore par un partage effectif du pouvoir et des responsabilités**.

Dans de nombreux secteurs, les femmes constituent désormais des viviers importants, voire majoritaires, aux niveaux de formation, d'entrée dans les métiers ou dans les strates intermédiaires des organisations. Elles demeurent pourtant souvent sous-représentées dans les fonctions les plus stratégiques et les lieux de décision. Cette situation révèle la persistance d'un plafond de verre, mais également la nécessité de dépasser une approche de la mixité fondée sur les seuls effectifs. La question n'est pas uniquement celle de la présence des femmes mais celle de leur réel accès aux espaces où se prennent les décisions et de leur capacité à y exercer une influence réelle. Les contributions montrent également que, malgré le renforcement du cadre législatif et des dispositifs de mesure qui ont contribué à inscrire la mixité à l'agenda des organisations, la norme ne suffit pas à elle-seule à transformer durablement les pratiques de recrutement, de promotion et de management.

Ces évolutions s'inscrivent dans un contexte marqué par des phénomènes de "backlash" et de "gender fatigue", largement reconnus par les contributions. Si elles ne décrivent pas un recul frontal des politiques d'égalité, elles soulignent pour la plupart l'existence d'un ralentissement préoccupant : essoufflement de la mobilisation, moindre priorité accordée au sujet, lassitude face à la multiplication des dispositifs réglementaires ou perception que les principaux objectifs auraient déjà été atteints. À cette dynamique interne s'ajoute un contexte international qui nourrit certaines résistances. Les remises en cause de politiques de diversité et d'inclusion observées notamment aux États-Unis sont identifiées par plusieurs réseaux comme un facteur susceptible d'alimenter des hésitations ou un ralentissement des engagements en Europe.

Face à ces constats, les contributions mettent aussi en évidence la capacité des entreprises, des institutions publiques et des réseaux professionnels à agir, expérimenter et faire évoluer les pratiques. Les réseaux apparaissent comme des acteurs particulièrement structurants : ils rendent visibles les parcours féminins,

produisent des données, accompagnent les carrières par le mentorat et le parrainage, favorisent les mises en réseau et font remonter les difficultés rencontrées sur le terrain.

Les contributions convergent ainsi vers une même exigence : passer d'une logique de représentation à une logique de partage effectif du pouvoir. Cela suppose de poursuivre et de renforcer les dispositifs législatifs, mais aussi d'améliorer la transparence des nominations et des trajectoires professionnelles, de mieux mesurer la place des femmes dans les différents niveaux de décision, de constituer et d'accompagner les viviers féminins, de développer le mentorat, le sponsoring et la formation. Enfin, la diversité des contributions fait ressortir un dernier levier : la capacité à agir collectivement. La coopération entre réseaux, entreprises, administrations et acteurs internationaux permet de mutualiser les données et les bonnes pratiques, de renforcer les capacités d'action et de donner davantage de portée au plaidoyer. Dans un contexte où les acquis demeurent fragiles, cette mise en commun apparaît comme une condition importante pour éviter que les essoufflements des programmes en faveur de la parité ne se traduisent pas une stagnation durable.

Les contributions réunies dans ce Livre Blanc dessinent ainsi moins un bilan achevé qu'une feuille de route : consolider les avancées obtenues, identifier les angles morts persistants et surtout poursuivre la transformation des organisations afin que la progression de la représentation des femmes s'accompagne enfin d'un partage plus effectif, durable et substantiel des responsabilités et du pouvoir.

Notes du Chapitre 2

[46] Hellio, M. (2026, 31 mars). *Diversité et inclusion : ce que veulent les salariés en 2026.* HelloWorkplace ; Lacour, M.-D. (2026, 4 mai). *7/7. Dossier 2030 : Diversité, équité, inclusion… et performance.* ToulEmploi. ; Mainguy, C. (2025, 17 septembre). *Pourquoi le DEI reste primordial en France, malgré les reculs américains.* Workplace Options – France. ; Maillard, C. (2025, 12 mai). *Malgré la pression américaine, les entreprises françaises ne renoncent pas à leurs politiques diversité.* L'Usine Nouvelle. https://www.usinenouvelle.com/editorial/malgre-la-pression-americaine-les-entreprises-francaises-ne-renoncent-pas-a-leurs-politiques-diversite.N2231330

[47] Tribune collective. (2025, 24 février). *Diversité et inclusion : un engagement essentiel, pas un choix optionnel.* Les Échos. https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-diversite-et-inclusion-un-engagement-essentiel-pas-un-choix-optionnel-2150433 ; Crépin-Leblond, É. (2025, 31 mars). *Face aux pressions du gouvernement américain, Impact France appelle à soutenir les entreprises engagées dans la diversité et l'inclusion.* Carenews. https://www.carenews.com/carenews-info/news/face-aux-pressions-du-gouvernement-americain-impact-france-appelle-a-soutenir

[48] Les Ateliers Entreprise et Mixité. (2025, juillet). *Répondre aux objections à la mixité femmes-hommes dans les organisations.* https://lesateliersentrepriseetmixite.com/wp-content/uploads/2025/07/repondre-aux-objections-a-la-mixite-femmes-hommes-dans-les-organisa

[49] *Ibid.*

[50] Ministère des Armées. (2025, 24 juillet). *Rapport social unique 2024 : objectifs RH atteints.* https://www.defense.gouv.fr/sga/actualites/rapport-social-unique-2024-objectifs-rh-atteints.
Note : Sur les cinq dernières années, la part des femmes au ministère des armées n'a progressé que de manière contenue, passant de 21,6 % en 2019 à 22,7 % en 2024, tandis que la féminisation des militaires n'a augmenté que de 15,5 % à 17,3 % sur la même période. Cette évolution limitée s'explique par les spécificités du secteur de la défense - exigences opérationnelles élevées, forte culture de métier, faible féminisation des filières techniques et de commandement - qui freinent encore l'accès des femmes aux segments les moins ouverts, malgré les efforts engagés

[51] *Note :* Contrairement au congé supplémentaire de naissance instauré au 1er juillet 2026 par la loi de financement de la Sécurité sociale, la proposition portée par l'association Avec les femmes de la Défense vise un congé de durée réellement comparable entre les deux parents, afin d'éviter de prolonger l'éloignement professionnel des mères. Son caractère obligatoire contribuerait à en banaliser l'usage auprès des hommes, tandis qu'une indemnisation renforcée garantirait le maintien du niveau de vie du foyer.

[52] Moyenne des jours pris par les pères de la DGA : 20 jours en 2022 ; 21 jours en 2023 ; 21 jours en 2024.

[53] Cour des comptes. (2023). *Les inégalités entre les femmes et les hommes, de l'école au marché du travail.* https://www.ccomptes.fr/fr/publications/les-inegalites-entre-les-femmes-et-les-hommes-de-lecole-au-marche-du-travail

[54] Depuis le 1er juillet 2021, la durée du congé pour le père (ou le second parent) d'un enfant à naître (ou adopté) est passée de 14 à 28 jours, dont sept obligatoires : trois jours du congé de naissance sont à la charge de l'employeur, 25 jours sont indemnisés par la Sécurité sociale. Cette durée fait passer la France d'une place médiane au niveau européen au peloton des 5 pays les plus avancés sur le sujet. Le congé paternité n'avait pas évolué depuis sa mise en vigueur il y a 21 ans.

[55] Cour des comptes. (2023). *Op. cit.*

[56] Bergé, A. (2025, 7 mars). *Interview sur RTL : publication de « Nos combats pour la République »* [Interview]. https://www.vie-publique.fr/discours/297613-aurore-berge-07032025-rtl-publication-de-nos-combats-pour-la-republique

[57] Kering, qui détient notamment les maisons Gucci, Saint-Laurent, Balenciaga, offre un congé paternité d'une durée de 14 semaines, qu'il prend en charge à 100%.

[58] 6 mois en Norvège, payés 100% du salaire

[59] Gaubert, C. (2023, 4 janvier). *Congé paternité et dépression post-partum : un effet positif sur le père, mais légèrement négatif sur la mère.* Sciences et Avenir. https://www.sciencesetavenir.fr/sante/conge-paternite-et-depression-post-partum-un-effet-positif-sur-le-pere-mais-legerement-negatif-sur-la-mere_168524

[60] « Les propositions et amendements formulés par les membres du Parlement ne sont pas recevables lorsque leur adoption aurait pour conséquence soit une diminution des ressources publiques, soit la création ou l'aggravation d'une charge publique. »

[61] Gouvernement français. (2021, 1er juillet). L*a durée du congé paternité passe de 14 à 28 jours.* https://www.info.gouv.fr/actualite/la-duree-du-conge-paternite-passe-de-14-a-28-jours

[62] Inserm. (2023, 4 janvier). *Les pères bénéficiant de 2 semaines de congé paternité seraient moins à risque de développer une dépression post-partum.* https://presse.inserm.fr/les-peres-beneficiant-de-2-semaines-de-conge-paternite-seraient-moins-a-risque-de-developper-une-depression-post-partum/66419/

[63] Gaubert, C. (2023, 4 janvier). *Op. cit.*

[64] Prévenir et Protéger, pour éviter une escalade qui nécessiterait de Punir en cas de réitération (cf. fiche de l'association sur les trois axes : prévenir, protéger, punir).

[65] Le Monde. (2025, 31 janvier). *Enquête ouverte pour viol et agression sexuelle au sein des écoles de santé de l'armée.* https://www.lemonde.fr/societe/article/2025/01/31/enquete-ouverte-pour-viol-et-agression-sexuelle-au-sein-des-ecoles-de-sante-de-l-armee_6525759_3224.html

[66] Boudet, M. (2025, 23 janvier). *Agressions sexuelles à l'École militaire de Lyon-Bron : de nombreuses enquêtes en cours.* France 3 Auvergne-Rhône-Alpes. https://france3-regions.franceinfo.fr/auvergne-rhone-alpes/rhone/lyon/agressions-sexuelles-a-l-ecole-militaire-de-lyon-bron-de-nombreuses-enquetes-en-cours-3094834.html

[67] Brabant, J., & Escalona, F. (2024, 27 septembre). *#MeToo : où en est l'armée française ?* Mediapart. https://www.mediapart.fr/journal/france/270924/metoo-ou-en-est-larmee-francaise

[68] L'émission "C'est dans l'air" sur France 5 du 17 septembre 2024 diffusait un reportage sur une ancienne militaire victime de violences sexuelles et sexistes qui tenait entre ses mains un document classifié "Diffusion restreinte".

[69] Loi n° 2023-703 du 1er août 2023 relative à la programmation militaire pour les années 2024 à 2030 et portant diverses dispositions intéressant la défense. (2023). Journal officiel de la République française.

[70] Conseil d'État. (1936, 7 février). *Jamart* (n° 43321).

[71] Di Francesco, D. (2023, 21 février). *FAQ, droit souple et recours pour excès de pouvoir : la confirmation de l'ouverture du prétoire.* Dalloz Actualité.

[72] Hauriou, M. (2014, 5 novembre). *Les circulaires ministérielles sont des mesures d'ordre intérieur qui ne font pas partie de la légalité au point de vue des tiers.* Revue générale du droit.

[73] Richard, J., & Cytermann, L. *Le droit souple : quelle effecacité, quelle légitimité, quelle normativité ?.* Dalloz Actualité. Le droit souple : quelle efficacité, quelle légitimité, quelle normativité ? | Interview | Dalloz Actualité (dalloz-actualite.fr)

[74] Près, X. (2004). *Chapitre I. Manifestations de normativité. In Les sources complémentaires du droit d'auteur français.* Aix-en-Provence: Presses universitaires d'Aix-Marseille. https://doi.org/10.4000/books.puam.564

[75] Gadéa, C. et Marry, C. (2000). Les pères qui gagnent Descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs. Travail, genre et sociétés, 3(1), 109-135. https://doi.org/10.3917/tgs.003.0109.

[76] Commission « Stéréotype et rôles sociaux », *Rapport annuel 2026 sur l'état des lieux du sexisme en France. La menace masculiniste*, 21 janvier 2026, Haut-Commissariat à l'Egalité entre les femmes et les hommes (HCE), https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/rapport-2026-sur-letat-des-lieux-du-sexisme-en-france-la-menace-masculiniste

[77] Voir le site internet du Cercle InterL : https://www.interelles.com/

[78] Pierre-Brossolette, S., et al. (2023, 7 novembre). *La femme invisible dans le numérique : Le cercle vicieux du sexisme.* Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE). https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/rapport-la-femme-invisible-dans-le-numerique-le-cercle-vicieux-du-sexisme ; Remy-Boutang, D., Liaubet, J.-C., & Martin, C. (2026, 9 février). *IA et autonomie européenne : Entre ambition et réalités, IA Baromètre.* JFD. https://www.joinjfd.com/barometre/

[79] Cercle InterL. (2026). *Livre blanc : Promouvoir les carrières au féminin et encourager la mixité dans les secteurs scientifiques et technologiques.* https://www.interelles.com/wp-content/uploads/2026/03/InterL-Livre-blanc-2026.pdf

[80] Cercle InterL. (2024, 15 avril). *Le Pacte / The Pledge.* https://www.interelles.com/femmes-et-ia-2/le-pacte-the-pledge

[81] Le réseau WILL « Women in Lenovo leadership » créé en 2006 se décline dans les pays comme le réseau « Lenovo All » en France et fait partie du « Diversité et Inclusion Board ».

[82] McKinsey & Company. (2016, 1 décembre). *Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity.* https://www.mckinsey.com/fr/our-insights/women-matter-2016

[83] Global Contact Études & Conseil. (2016). *Extraits Gender Scan dans l'innovation.* https://www.global-contact.net/wp-gc/wp-content/uploads/2016/11/Extraits_genderscanFrance_International2016.pdf

[84] En 2025, parmi les personnes ayant eu le sentiment d'être discriminées, les 4 principaux critères étaient : le sexe (25%), l'âge (23%), l'état de santé (20%) et l'origine (19%). Ces discriminations ont lieu principalement lors de l'évaluation individuelle (30%), dans l'accès à une promotion (28%) et dans l'accès à un poste, à des responsabilités (26%).

[85] Ethics & Boards, & Financi'Elles. (2026, juin). *Baromètre E&B Financi'Elles : 5e édition* https://www.financielles.org/files/e&b-financi-elles-2026-final.pdf

[86] Financi'Elles. (2026, 6 juillet). *Charte des 15 engagements.* https://www.financielles.org/files/charte_15engagements_financielles.pdf

[87] Viavoice, & HEC Paris. (2025, mars). *Le Baromètre des Transitions : Édition 7. Climat et politiques de diversité.* Étude réalisée pour Le Nouvel Obs.

02

PARTIE 2

L'OBSERVATOIRE DE LA GOUVERNANCE DE 2GAP

Comme chaque année, dans le cadre de son **Observatoire de la gouvernance partagée entre femmes et hommes des secteurs public et privé,** 2GAP publie les résultats de **son mécanisme de suivi annuel**, consacré aux progrès, difficultés, voire contournements éventuels de la mise en œuvre des dispositifs sur la parité et l'égalité salariale. Notre objectif est de produire **une plus-value qualitative** par rapport à ce qui est produit par les entreprises et les pouvoirs publics. **Cet Observatoire est le fruit de la volonté initiale de la création de 2GAP : y conduire les travaux inter-réseaux des secteurs public et privé sur la gouvernance partagée.**

Notre méthodologie repose en particulier sur les chiffres et analyses que nous adressent nos réseaux membres et qui nous permettent de construire des outils, tels que les organigrammes genrés et les baromètres de la gouvernance partagée. Ce travail est **fondé sur ce que les réseaux de 2GAP ont constaté sur le terrain**, à partir de leurs observations empiriques, de leurs études ou activités diverses. Ces éléments sont enrichis par les données publiques fournies, notamment, par les entreprises et les administrations.

Pour le secteur public, **2GAP a lancé en 2023 un travail collectif inédit** se traduisant dans la publication annuelle d'une **photographie de la réalité de la gouvernance partagée, grâce à l'élaboration des organigrammes genrés des ministères et cabinets ministériels.**

Pour aller plus loin, **2GAP avait innové, en 2025, en élaborant le 1er baromètre de la gouvernance partagée au sein du secteur public. En 2026, nous procédons à la 1ère étape de son application au secteur privé.**

Pourquoi ce baromètre ? Parce qu'aujourd'hui, les informations disponibles pour évaluer de manière cohérente la réalité de l'équilibre hommes/femmes dans la gouvernance, sont nombreuses mais souvent fragmentées, ce qui rend l'analyse complexe et peu accessible. Par ailleurs, l'objet de 2GAP est d'œuvrer pour parvenir à l'égalité entre femmes et hommes à tous les niveaux de la gouvernance publique comme privée. Il est donc nécessaire de pouvoir mesurer, à partir des obligations introduites par les nouveaux dispositifs législatifs et des directives européennes concernées, ce qui nous sépare encore de cette égalité, où et pourquoi. **Le baromètre est une photographie de la réalité de l'égalité dans la gouvernance.** Il ne ne traduit pas nécessairement à un temps T, les efforts menés par les politiques d'égalité des organisations. Ceux-ci ne peuvent être visibles que dans la durée.

L'élaboration d'un baromètre de la gouvernance partagée entre femmes et hommes vise ainsi à mettre en lumière la réalité de ce partage, souvent masquée par les outils aujourd'hui à notre disposition, qui ne prennent en compte qu'une partie de la mesure de la place des femmes dans la décision. A cet égard, **en choisissant de s'appuyer à la fois sur des critères de gouvernance et des critères d'égalité dans les rémunérations**,

issus des récents dispositifs législatifs français et d'origine européenne, **ce baromètre innove en posant les éléments d'une analyse sur un impact potentiel des dispositifs salariaux sur l'égalité dans la gouvernance et vice-versa.**

Le baromètre élaboré par 2GAP, travail en cours de développement et destiné à s'enrichir, **permet de répondre en offrant une photo simple et objectivée de la réalité du partage de la gouvernance entre femmes et hommes.** En fournissant une évaluation claire, transparente, transversale, unifiée, avec des données accessibles, il permet de mieux cerner les disparités entre hommes et femmes dans les postes de responsabilité. Il offre un comparatif précis en termes de responsabilités, grâce à un système de notation basé sur l'attribution de points qui pondère le poids des niveaux de responsabilités et donc le poids dans la gouvernance.

Pour le secteur privé, Viviane de Beaufort analyse ci-dessous les premiers éléments issus de cette méthode.

Pour le secteur public, les organigrammes genrés et le baromètre, dont c'est la 2ème édition cette année, confirment les observations effectuées depuis la création de notre Observatoire, à savoir le **fort déséquilibre qui demeure entre femmes et hommes dans la décision publique et une régression en particulier à son plus haut niveau : dans les cabinets ministériels et en particulier à leur direction.**

Comment lire le baromètre de 2GAP pour les entreprises et les entités publiques ?

Pour lire ce baromètre, il y a 2 principes de lecture et de compréhension : un codage chiffré associé à une équivalence de postes et de responsabilité. Concernant le premier principe de lecture, une note de 0 si un poste est unique à son niveau et occupé par un homme, et, pour les niveaux de postes avec assumés par plusieurs personnes, un nombre de points basé sur une méthode de produit en croix (règle de 3) dans le cas d'une représentation mixte. Quant au second principe, il repose sur des équivalences de postes et responsabilités entre le secteur public et privé, ce qui permet de construire la grille des établissements et entreprises publics avec des critères qui sont potentiellement homogènes pour un travail équivalent sur les entreprises privées.

Afin de conserver une homogénéité dans la réalité de la décision avec les entreprises publiques comme privées, le niveau PDG a été attribué à la direction des cabinets ministériels, ce qui reflète la même réalité en termes de pouvoir de décision. L'équivalent du COMEX d'une entreprise étant le collège des secrétaires généraux/ales et directeurs/trices généraux des ministères. L'équivalent des CODIR étant simple à effectuer.

Les index imposés par la loi, pour le secteur privé (Index Penicaud) comme pour le secteur public (loi du 19 juillet 2023) apportent des critères supplémentaires pertinents pour évaluer la réalité du poids des fonctions exercées par les proportions de femmes dans les plus hautes rémunérations, raison pour laquelle ces indicateurs ont également été retenus.

Secteur Privé

Critères			Points maximum		
PDG			80		
	Président.e du CA	Directeur.ice général.e		40	40
COMEX			40		
Index Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations			30		
TOTAL			**150**		

Secteur Public

Pour les établissements publics : opérateurs de l'Etat et entreprises publiques			**Pour les Ministères**	
Critères	**Points maximum**		**Critère**	**Points maximum**
PDG	80		Directeur.ice de cabinet	50
Président.e du CA		40	Secrétaire Général.e / Directeur.rice Général.e	30
Directeur.ice Général.e		40	Directeur.ice	20
COMEX	40		Directeur.ice adjoint.e	15
			Chef.fe de service / Sous-directeur.ice	5
Index Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations	30		Index Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations	15
			Index Taux FH des plus hautes rémunérations parmi les 10% postes les plus élevés	15
TOTAL	**150**		**TOTAL**	**150**

CHAPITRE 1

L’Observatoire 2GAP de la gouvernance du secteur privé

2GAP étend son baromètre du partage de la gouvernance au secteur privé

2GAP présente ici ses travaux en cours sur l’extension de son baromètre du partage de la gouvernance au secteur privé. Cette première version est projetée sur les entreprises du CAC 40.

Des indicateurs comme Ethics & Boards éclairent déjà la féminisation des conseils d’administration et des comex. Ils ne notent pas les entreprises et ne les classent pas. Le baromètre de 2GAP agrège plusieurs dimensions (présidence du conseil, direction générale, composition du comex, égalité dans les hautes rémunérations) en une note sur 150 points, ce qui permet de comparer les groupes entre eux et de suivre leur progression d’une année sur l’autre.

Les premiers résultats montrent que la parité reste loin d’être acquise : seules cinq entreprises (Sanofi, Legrand, Engie, Orange et Veolia) dépassent la moitié des points possibles. Ce classement ne reflète pas la nature de l’activité, puisque plusieurs groupes bien placés sont issus de secteurs industriels et techniques. Il tient surtout à la constance des politiques menées.

Pour Viviane de Beaufort, professeure-chercheuse à l’ESSEC, directrice du CEDE et fondatrice du Women Board Ready Exec ESSEC, qui a contribué à ces travaux : « Valoriser par un classement lisible les entreprises faisant des efforts est une incitation vertueuse. »

Ces travaux sont une première étape. La prochaine édition tiendra compte de la nouvelle composition du CAC 40 et s’élargira à d’autres entreprises et pourra affiner l’analyse notamment sur les types de fonctions occupées par les femmes qui siègent dans les Comex.

Note méthodologique sur l'Observatoire de 2GAP de la gouvernance privée :

Cette première édition de l'Observatoire de la gouvernance privée a été réalisée à partir de la liste des entreprises faisant partie du CAC 40 durant l'année 2025. Cette liste constitue le périmètre de référence des données qui sont présentées ici. Nous notons qu'2026, cette liste évolue avec l'intégration de cinq nouvelles entreprises : ArcelorMittal, Accor, Bureau Veritas, Eiffage et Euronext, et la sortie de cinq entreprises : Alstom, Edenred, Teleperformance, Vivendi et Worldline. Ces évolutions seront prises en compte dans les travaux de la prochaine édition, afin de tenir compte de la nouvelle composition du panel.

Explications du système de notation :

- PDG = 80 points si c'est une femme, 0 si c'est un homme ;
- Président du CA ou du CS : 40 points si c'est une femme, 0 si c'est un homme ;
- DG = 40 points si c'est une femme, 0 si c'est un homme :
- COMEX = 40 points si la parité est atteinte (50%), sinon on prend le % de femmes dans le Comex /50% X 40 pour obtenir le nombre de points sur 40.

Commentaire de Viviane de Beaufort

Professeure-chercheuse à l'ESSEC, directrice du CEDE et de la filière affaires européennes, fondatrice du Women Board ready Exec ESSEC

Comment reconstituer à partir des données publiques, puis prioriser des critères qui ont semblé plus pertinents que d'autres (poste de DG ou de psdt du CA mais aussi situation en matière d'égalité des hauts salaires, etc.) afin, sur la base d'une grille d'évaluation travaillée longuement, de proposer un Baromètre simple, agrégeant les aspects de gouvernance et les aspects de rémunération, permettant un état des lieux comparatif de la situation dans le secteur privé et le secteur public. C'est la tâche que s'est fixée 2GAP à laquelle j'ai souhaité modestement participer.

Pour des raisons de faisabilité, **le périmètre a été ciblé sur les groupes du CAC40** du côté du privé.

Les données des grandes entreprises sont disponibles dans leur document universel annuel et au fil de l'eau sur leur site corporate ; mais aussi grâce à l'index dit Penicaud (Index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes créé en 2018 dans le cadre de la loi "Avenir professionnel") : à partir de plusieurs critères liés aux salaires, une note est obtenue. L'exercice est requis pour l'ensemble des entreprises employant plus de 50 salariés. Il appartient aux entreprises de publier leur note chaque année, le 1er mars, et la transmettre en interne à leur CSE et en externe à l'inspection du travail. Si une entreprise obtient une note inférieure à 75 points, elle doit se fixer des objectifs

d'amélioration et adopter des mesures de correction, sauf à s'exposer à une pénalité financière pouvant aller jusqu'à 1 % de la masse salariale annuelle.

Les premiers résultats de ce Baromètre ne sont pas une surprise pour une professeure chercheur qui comme moi s'intéresse de longue date à la question de l'égalité de la dirigeance et de la gouvernance.

Celle-ci, malgré nombre de lois en France et plus récemment la directive européenne ("Women on boards", applicable dans les Etats de l'Union européenne depuis le 30 juin 2026 qui étend le dispositif d'équilibre entre les femmes et les hommes aux représentants des salariés et aux représentants des salariés actionnaires) est encore imparfaite.

Aussi **valoriser par un classement lisible les entreprises faisant des efforts est une incitation vertueuse.** Et qu'on ne vienne pas dire que c'est plus facile pour certaines que pour d'autres, car il est à remarquer que les bien notées sont ce qu'on appelle souvent des entreprises masculines car construites sur un modèle ou les ingénieurs et les techniques prédominent. Les cinq (5) premières : Veolia, Sanofi, Orange, Legrand, Engie ont tout simplement (et cela n'est pas si simple) fait des choix de longue date de politique proactives en matière d'égalité femme/homme.

Ayons aussi en tête que **quelques-unes ayant leur siège social hors de France ne sont ou n'étaient pas toujours soumises à nos lois**. Cela permet de constater l'effet utile de textes dits "quotas" ; comme de faire plaidoyer pour une application rapide de la directive en matière de transparence des salaires (directive 2023/970 du 10 mai 2023) qui tarde dans de nombreux pays (le 6 juin 2026 était la date d'entrée en vigueur prévue).

Airbus et Stellantis aux Pays-Bas sont soumises à la loi sur les quotas de croissance et les objectifs ciblés qui impose 33% de l'autre sexe depuis 2022, ArcelorMittal et Eurofins Scientific sont au Luxembourg où un quota de genre d'1/3 s'applique depuis peu (loi du 19 décembre 2025 transposant la directive européenne). Enfin, STMicroelectronics est en Suisse : un quota de 30 % pour le conseil de surveillance ou le conseil d'administration et de 20 % pour la direction générale pour les grandes sociétés cotées est entré en vigueur en 2026. **Il sera intéressant de voir dans ces pays plus tardifs, l'effet quota en 2027.**

Enfin, peut-être que l'an prochain nous pourrions aller un peu plus dans la granularité et regarder la proportion des présidentes de comités, ce que j'ai pu faire dans mes analyses antérieures car les président.es de comité ont des rôles de plus en plus importants en termes d'expertise et conseil au CA.

Entreprise	PDG /80	Président du CA ou du CS /40	Directeur Général /40	COMEX /40	SOUS-TOTAL /120	Index Hautes-rémunérations /30	TOTAL /150	PARITE	MAX	CLASSEMENT
Air Liquide		0	0	26,7	26,7	30	**56,7**	75	150	**11**
Airbus		40	0	16,0	56,0	15	**71,0**	75	150	**6**
Alstom*		0	0	21,3	21,3	15	**36,3**	75	150	**28**
AXA		0	0	32,0	32,0	30	**62,0**	75	150	**8**
BNP Paribas		0	0	28,0	28,0	0	**28,0**	75	150	**33**
Bouygues		0	0	30,0	30,0	0	**30,0**	75	150	**32**
Capgemini		0	0	18,5	18,5	15	**33,5**	75	150	**31**
Carrefour	0			24,6	24,6	15	**39,6**	75	150	**26**
Crédit Agricole		0	0	28,2	28,2	15	**43,2**	75	150	**22**
Danone		0	0	16,0	16,0	30	**46,0**	75	150	**21**
Dassault System	0			10,0	10,0	30	**40,0**	75	150	**24**
Edenred	0			32,0	32,0	15	**47,0**	75	150	**18**
ENGIE		0	40	29,1	69,1	15	**84,1**	75	150	**3**
Essilor Luxotica**	0			0,0	0,0	0	**0**	75	150	**39**
Eurofins Scientific***	0			5,3	5,3					
Hermès		0	0	24,0	24,0	30	**54,0**	75	150	**13**
Kering		0	0	28,6	28,6	30	**58,6**	75	150	**10**
L'Oréal		0	0	34,3	34,3	30	**64,3**	75	150	**7**
Legrand		40	0	32,0	72,0	15	**87,0**	75	150	**2**
LVMH	0			22,9	22,9	30	**52,9**	75	150	**14**

Michelin		0	0	32,0	32,0	30	**62,0**	75	150	**8**
Orange		0	40	28,6	68,6	15	**83,6**	75	150	**4**
Pernod Ricard	0			20,0	20,0	15	**35,0**	75	150	**29**
Publicis	0			32,0	32,0	15	**47,0**	75	150	**18**
Renault		0	0	17,1	17,1	0	**17,1**	75	150	**36**
Safran		0	0	20,0	20,0	0	**20,0**	75	150	**35**
Saint-Gobain	0			37,6	37,6	15	**52,6**	75	150	**15**
Sanofi		0	40	35,6	75,6	30	**105,6**	75	150	**1**
Schneider Electric		0	0	26,7	26,7	0	**26,7**	75	150	**34**
Société Générale		0	0	36,9	36,9	15	**51,9**	75	150	**16**
Stellantis		0	0	10,0	10,0	0	**10,0**	75	150	**37**
ST Microelectronics		0	0	10,0	10,0	0	**10,0**	75	150	**37**
TELEPerformance		0	0	34,3	34,3	15	**49,3**	75	150	**17**
Thalès	0			22,9	22,9	15	**37,9**	75	150	**27**
TotalEnergies	0			26,7	26,7	15	**41,7**	75	150	**23**
Unibail-Rodamco-Westfield		0	0	32,0	32,0	15	**47,0**	75	150	**18**
Veolia		0	40	25,0	65,0	15	**80,0**	75	150	**5**
Vinci		0	0	25,0	25,0	15	**40,0**	75	150	**24**
Vivendi		0	0	20,0	20,0	15	**35,0**	75	150	**29**
WorldLine		0	0	40,0	40,0	15	**55,0**	75	150	**12**

* L’index sur la parité dans les hautes-rémunérations présenté ici est celui de 2024, étant donné qu’il s’agit de l’index le plus disponible.

** Nous précisons que la gouvernance d’Essilor Luxotica est particulière et nous ne sommes pas parvenus à identifier un COMEX particulier.

*** L’index sur la parité dans les hautes-rémunérations n’est pas présenté ici, du fait de la trop grande déconcentration du groupe.

CHAPITRE 2

L'Observatoire 2GAP de la gouvernance publique

2.2.1. Aggravation du déséquilibre femmes-hommes dans les cabinets du Président de la République, du Premier ministre et des ministres délégués. Quasi-parité pour les ministères de plein exercice

2.2.2. Le baromètre de la gouvernance partagée dans les ministères : un très fort déséquilibre masqué par les outils actuels

2.2.2.1. Le palmarès de la gouvernance interministérielle de l'Etat

2.2.2.2. Le fort déséquilibre femmes-hommes dans la gouvernance publique, révélée par les organigrammes genrés par ministère

2.2.2.3. Le palmarès des ministères : le baromètre appliqué à chaque ministère

2.2.3. Les résultats 2025 des dispositifs législatifs sur les primo-nominations et l'index égalité salariale

2.2.3.1. Les primo-nominations

2.2.3.2. L'index de l'Egalité

2.2.4. Pour l'hôpital public

2.2.1. Aggravation du déséquilibre femmes-hommes dans les cabinets du Président de la République, du Premier Ministre et des ministres délégués. Quasi-parité pour les ministères de plein exercice

Pour la première fois, les obligations de la **loi n° 2023-623 du 19 juillet 2023** visant à renforcer l'accès des femmes aux responsabilités dans la fonction publique, et concernant spécifiquement la parité dans les cabinets ministériels, y compris celui du Président de la République, **doivent être appliquées au 1er janvier 2026**. La loi impose :

- **La règle de 50 % de personnes de chaque sexe** ;
- **La publication annuelle :** Les cabinets ministériels et la présidence de la République doivent publier chaque année sur leur site internet le nombre de femmes et d'hommes nommés à ces emplois ;
- **Des sanctions :** contrairement à d'autres secteurs de la fonction publique, le non-respect de cet objectif de parité dans les cabinets ne déclenche pas de sanctions financières sur la masse salariale, mais l'absence de publication des chiffres expose à une contribution financière (amende) de 45 000 euros.

Après une légère amélioration de la parité **au sein du cabinet du Président de la République,** la proportion d'hommes passant de 71% en 2023 à 70,5% en 2025, **une aggravation de ce déséquilibre a repris en 2026, la place des hommes remontant à 77%, la fonction stratégique de Secrétaire général de l'Elysée restant un monopole masculin.**

Pour ce qui concerne **le cabinet du Premier ministre**, **2026 voit s'effondrer la présence des femmes.** Après un recul avec le cabinet Barnier, puis une orientation vers davantage de parité avec le cabinet Bayrou (55% en 2025), **le cabinet Lecornu 3 (2026), affiche une montée spectaculaire à 72% de la proportion d'hommes en 2026, en contradiction avec les obligations légales applicables depuis le 1er janvier 2026.**

L'examen de la composition des **cabinets ministériels de plein exercice** fait apparaître la **poursuite d'une orientation générale vers davantage de parité globale** (la part des hommes passant de 56% en 2025 à 54% en 2026), avec une réduction importante du très fort déséquilibre **à la direction de ces cabinets, fonction dont on sait le rôle déterminant, la part des hommes passant ainsi de 81% en 2023 à 94% en 2025, pour**

atteindre enfin la parité en 2026 avec 47,37%. Ce résultat est clairement le fruit de l'application, au 1er janvier 2026, de la loi adoptée en 2023.

La fusion des compétences des secrétariats d'Etat dans celles des ministères délégués, dans le gouvernement Bayrou, a conduit à rendre moins déséquilibrée la proportion d'hommes à la direction des cabinets de ces ministères, passant ainsi de 94% en 2024 à 70% en 2025. Mais celle-ci est **remontée très nettement à 88% en 2026, sous le gouvernement Lecornu, ce qui est d'autant plus préoccupant que les viviers de femmes existent.**

Compte-tenu de l'aggravation du déséquilibre femmes-hommes dans les cabinets du Président de la République, du Premier ministre et des ministères délégués, **une interrogation existe sur la volonté de compenser le non respect de la loi dans ces 3 périmètres, par une forte hausse du nombre de directrices de cabinet des ministères de plein exercice.**

D'une façon générale, les résultats restent préoccupants, pour au moins les 2 mêmes raisons que celles invoquées dans notre Livre blanc 2025 :

- **Tous les cabinets ministériels devaient avoir atteint la parité au 1er janvier 2026, ce qui est loin d'être le cas. La faible portée de la sanction la rendant peu incitative.**
- **Compte-tenu du très faible nombre de personnes concernées par rapport au vivier de celles qui ont les compétences pour en faire partie, comme nous le signalions l'année dernière, ce déséquilibre n'est toujours pas justifiable.**

Proportion femmes-hommes dans les cabinets ministériels et dans celui du Président de la République								
	Femmes				**Hommes**			
Années	2023	2024	2025	2026	2023	2024	2025	2026
Cabinet du Président de la République								
Effectif F/H	20	21	22	14	50	58	53	47
dont Secrétaire Général.e de l'Elysée	0	0	0	0	1	1	1	1
Pourcentage F/H	**29%**	**27%**	**16,50%**	**22,95 %**	71%	73%	83,50%	77,05 %
Cabinet du Premier Ministre								
Effectif F/H	58	61	27	17	77	92	34	44
dont : directeur.ices de cabinet	0	0	0	0	1	1	1	1
dont : directeur.ices de cabinet adjoint	0	1	0	0	1	0	1	1
dont : conseillers	-	-	-	6	-	-	-	20
Pourcentage F/H	**43%**	**40%**	**44,50%**	**27,87 %**	57%	61%	55%	72,13 %
Cabinets Ministériels (plein exercice)								
Effectif F/H	89	67	85	126	154	104	109	209
Pourcentage F/H	**37%**	**39%**	**44%**	**46%**	63%	61%	56%	54%
dont : directeur.ices de cabinet	3	1	1	10	13	12	14	9
dont : directeur.ices de cabinet adjoint	-	-	-	11	-	-	-	29
dont : conseillers	-	-	-	91	-	-	-	99
Pourcentage F/H directeur/trices de cabinet	19%	8%	6,50%	52,63%	81%	92%	94%	47,37%
Cabinets Ministériels délégués								
Effectif F/H	72	56	93	58	124	74	116	68
Pourcentage F/H	**37%**	**43%**	**45%**	**46,00%**	63%	**57%**	55,50%	54%
dont : directeur.ices de cabinets	4	1	6	2	11	15	14	15
Pourcentage F/H directeur.ices de cabinets	27%	6%	30%	11,8 %	73%	94%	70%	88,2 %

2.2.2. Le baromètre de la gouvernance partagée dans les ministères : un très fort déséquilibre masqué par les outils actuels

2.2.2.1. Le palmarès de la gouvernance interministérielle de l'Etat

Un très fort déséquilibre paritaire dans la gouvernance interministérielle de l'Etat central

La gouvernance interministérielle de l'Etat est assurée par les services interministériels rattachés au Premier ministre et aux ministres rattachés, relevant du périmètre des services du Premier ministre (SPM). Certaines entités sont très importantes en termes d'effectifs et ont un poids dans l'État (SGG, SGDSN, SGAE) sans commune avec d'autres qui peuvent être de très petite taille comme la délégation au développement de la vallée de la Seine.

Le déséquilibre paritaire est très fort. Il est encore plus net si l'on retient une hiérarchie en termes de poids de la décision au sein de l'Etat. Plus les entités sont petites et dotées d'un périmètre d'action restreint, plus les femmes sont présentes.

Comme le montre le tableau ci-dessous, au 1er janvier 2026, sur un total de **51 entités, seules 13 sont dirigées par des femmes, soit 75% d'entités dirigées par un homme pour 25% dirigées par une femme, sans changement par rapport à 2025.**

Parmi les 17 organismes les plus importants rattachés au Premier ministre :

- **Sur les six secrétariats généraux recensés, un seul, le SGG, est placé sous la direction d'une femme,** qui a d'ailleurs remplacé une autre femme à cette fonction
- Les quatre opérateurs rattachés au Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, ainsi que le Commissariat général à la stratégie et à la prospective – France Stratégie et ses cinq opérateurs associés, sont tous dirigés par des hommes, tout comme le Commissariat général au plan.

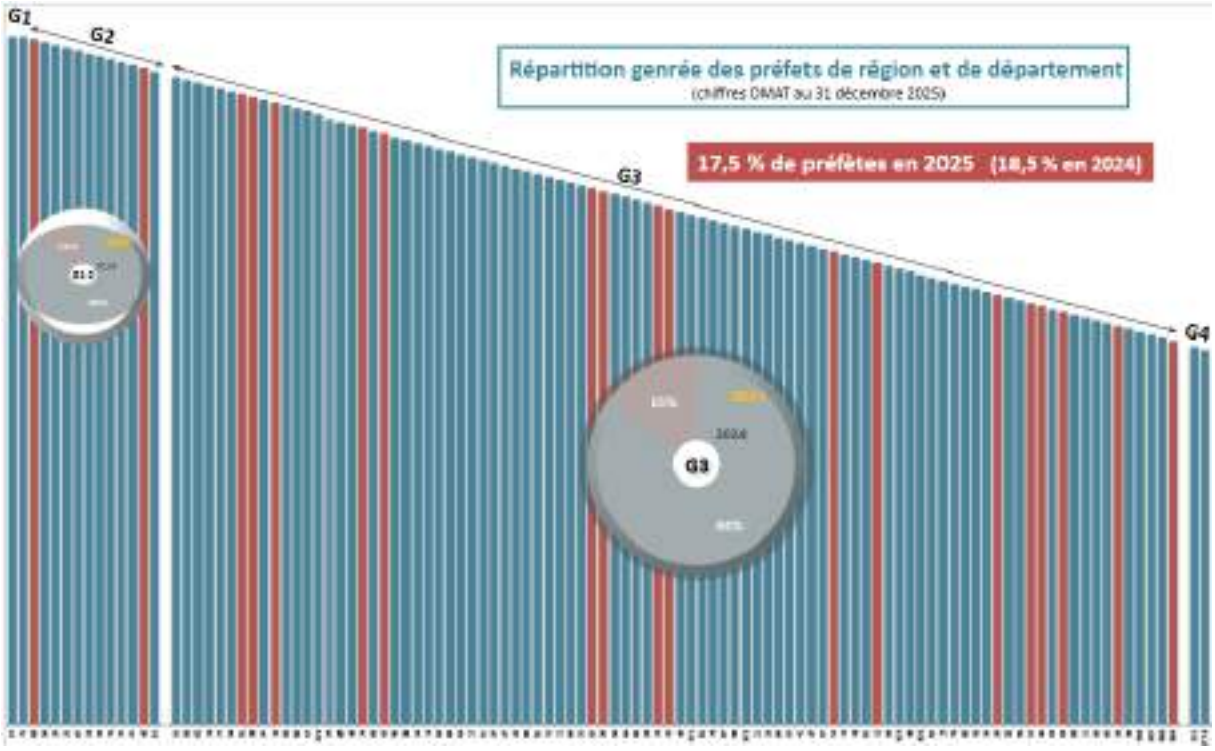
Soit 1 femme pour 16 hommes.

Enfin, parmi les cinq autorités administratives indépendantes répertoriées, seules deux sont pilotées par des femmes : le Défenseur des droits et la CNIL. Ainsi, le remplacement

de la SGG par une femme n'a pas conduit à une modification sensible de la parité au sein de la gouvernance interministérielle de l'Etat central.

Entités	Responsables				Entités	Responsables			
	Hommes		Femmes			Hommes		Femmes	
	2025	2026	2025	2026		2025	2026	2025	2026
SGG			X	X	DI-TND	X	X		
SGDSN	X	X			DSAF	X	X		
SGAE	X	X			DILA			X	X
SG Mer	X	X			SIG	X	X		
SGPE	X	X			CNRLT	X	X		
SGPI	X	X			SGISR	X	X		
SG-CIH			X	X	ACADRE	X	X		
IHEDN	X	X			MILDECA	X	X		
ANSSI	X	X			OFDT	X	X		
GIC	X	X			CIVS			X	X
OSIIC	X	X			CNCDH	X	X		
HCSP	X	X			CNIH			X	X
HCC	X	X			CCNE	X	X		
CEPII	X	X			CRE	X	X		
CAE	X	X			CNEN	X	X		
COR	X	X			CIVEN			X	X
COE	X	X			CGLPL			X	X
HCP	X				DDD			X	X
HCEFH			X	X	HATVP	X	X		
CSR	X	X			CNIL			X	X
DINUM			X	X	CADA	X	X		
DIDVS	X	X			ARCOM	X	X		
DIESE			X	X	CNCTR	X	X		
DILCRAH	X			X	CSDN	X	X		
DIJOP	X	X			GC LH	X	X		
DICTI			X	X	INSP		X	X	
TOTAL HOMMES 2025			37		TOTAL FEMMES 2025			14	
TOTAL HOMMES 2026			37		TOTAL FEMMES 2026			14	

Un très fort déséquilibre paritaire dans la gouvernance interministérielle de l'Etat déconcentré



Les données au 31 décembre 2025 confirment le recul de la présence des femmes dans le corps préfectoral que nous avions déjà mis en évidence dans notre Livre Blanc 2025.

Les préfètes en charge d'un département, d'une région ou d'une zone représentaient 29% des effectifs en 2021, 25% en 2022 et 18,5% en 2024. Elles ne constituent plus que 17,5% des effectifs totaux en 2025. En un an, la part des femmes perd donc un point. Depuis 2021, cette part a reculé de plus de onze points. Si le rythme de cette baisse s'est atténué, la tendance de recul demeure.

En 2025, ce déséquilibre paritaire se vérifie à tous les niveaux, comme on l'observe sur le tableau ci-dessus. Au sein du groupe 3, qui rassemble les préfets de départements, les préfets de région d'outre-mer, ainsi que les hauts-commissaires et administrateurs supérieurs ultramarins, et qui concentre l'essentiel des postes, les femmes représentent 16% des effectifs contre 84% pour les hommes, soit un recul par rapport à 2024 (19%). Dans les groupes G1 et G2, qui rassemblent d'une part le préfet de la région Île-de-France et le préfet de police de Paris, d'autre part les préfets des autres régions (hors outre-mer), la part des femmes passe de 25 % en 2022 à 19 % en 2024, puis tombe à 13 % en 2025.

Ces évolutions traduisent la persistance d'un plafond de verre au sommet de l'administration territoriale de l'État. Dans l'exercice de responsabilités régaliennes, il

importe que l'État soit représenté par des hauts fonctionnaires qui reflètent la diversité de la société française. La parité reste d'autant plus nécessaire que les collectivités locales ont, sur ce point, nettement progressé.

2.2.2.2. Le fort déséquilibre femmes-hommes dans la gouvernance publique, révélé par les organigrammes genrés par ministère

Comme nous l'avions souligné dans nos Livres blancs annuels, depuis 2023 que 2GAP publie les résultats de son Observatoire de la gouvernance partagée entre femmes et hommes pour la partie secteur public, le dispositif des primo-nominations n'a pas eu l'impact escompté sur ce qu'il est convenu d'appeler le « stock ». Le « ruissellement » attendu ne s'est pas produit. Parmi les près de 6000 hauts cadres en poste (chiffre début 2023), la proportion des femmes était de 27% en 2015, de 31% fin 2018, 33% fin 2020. **Le taux de progression demeurait de 1% par an, sans garantie de maintien de la pente positive à l'avenir.**

C'est pourquoi les réseaux féminins et mixtes du secteur public, membres de 2GAP, ont défendu des propositions sur le « stock » des emplois, afin de compléter ce dispositif et favoriser une transformation en profondeur, dispositif qui a été enfin pris en compte par **la loi de 2023**. Celle-ci impose désormais, pour ce qui concerne **le "stock" d'emplois fonctionnels, un quota minimal de 40 % par sexe à compter du 1er janvier 2027**. Les employeurs disposent de 3 ans pour se mettre en conformité avant d'éventuelles sanctions financières (jusqu'à 1 % de la masse salariale brute). La poursuite de la mise en œuvre du dispositif Sauvadet sur les primo-nominations, ainsi que l'adoption de la loi de 2023, ont permis d'accélérer le rythme d'augmentation de la proportion de femmes dans **la catégorie A+**. Elle est ainsi passée à **44% en 2024.**

Mais pour évaluer concrètement le partage de la décision publique entre femmes et hommes, il est essentiel d'analyser en détail l'emplacement et surtout le niveau des déséquilibres en fonction du niveau de l'emploi. Aujourd'hui, si chaque ministère veille au respect des quotas de primo-nominations imposés par la loi pour certaines fonctions, l'attention ne se porte pas sur l'évolution des carrières ni sur la répartition effective des postes à responsabilité selon le genre. **L'examen des organigrammes sous cet angle permet de mesurer la présence réelle des femmes aux postes de direction.**

La méthodologie de l'Observatoire de 2GAP est de recueillir les contributions de ses réseaux membres, en l'occurrence du secteur public, pour réaliser un bilan, mesurant, direction par direction, les postes à responsabilités de haut niveau, occupés par des femmes ou des hommes au sein de chaque ministère et entité publique. Ce bilan

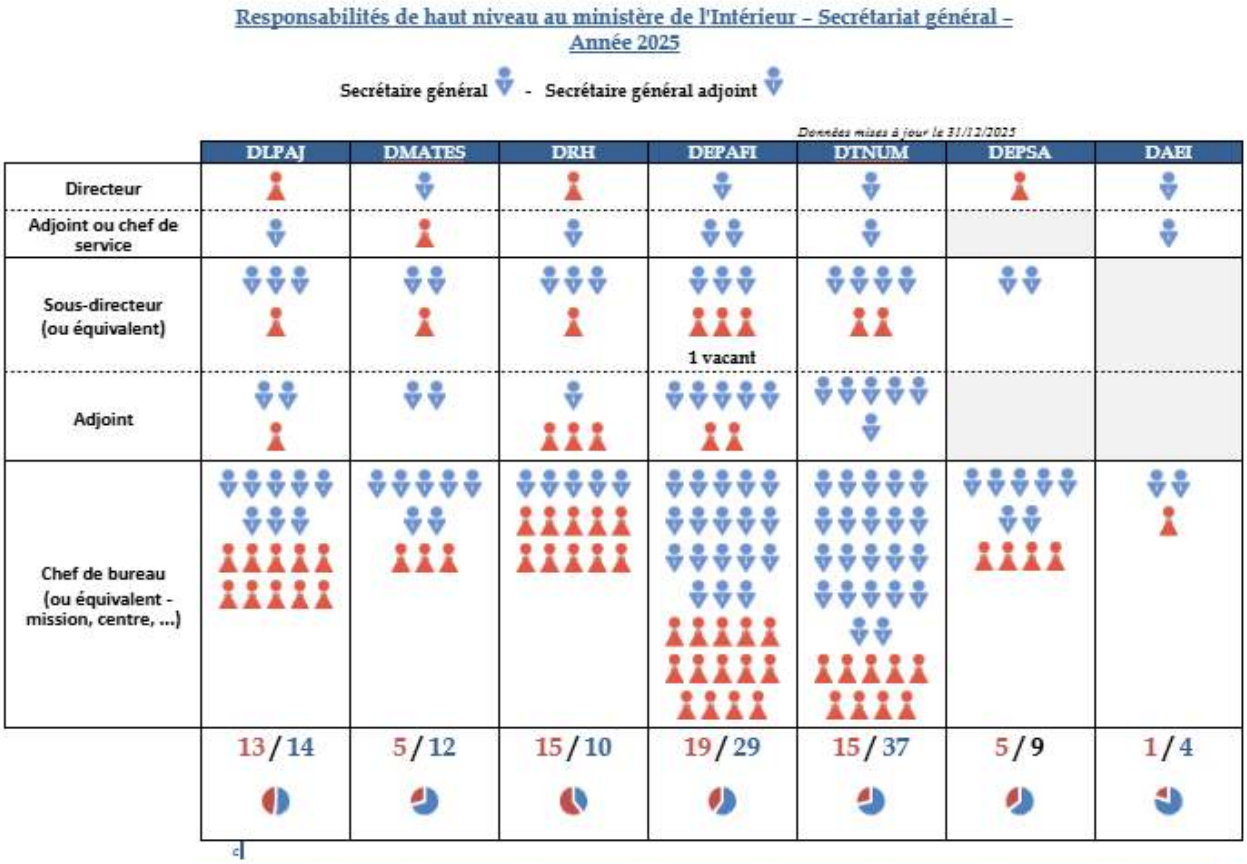
annuel n'est cependant pas exhaustif, compte tenu du nombre de postes existants, de la difficulté de classement des postes à responsabilité, de la difficulté d'accès à l'information, enfin de l'ampleur du travail à fournir.

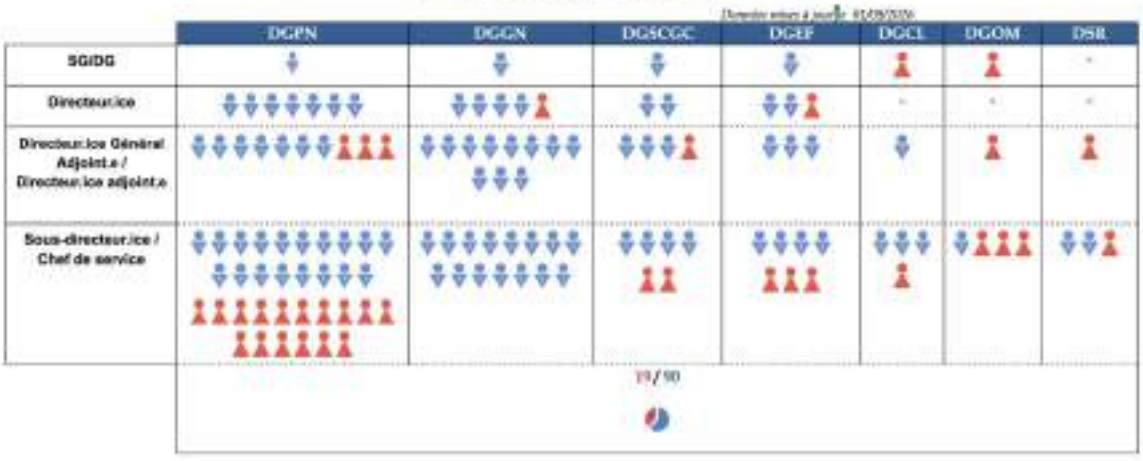
Si des progrès sont visibles dans certains ministères, **les organigrammes genrés qui suivent, continuent à montrer une forte concentration des femmes dans les postes les moins élevés hiérarchiquement, alors même que des viviers existent**. La sous-représentation des femmes demeure particulièrement marquée dans les ministères historiquement masculins et aux plus hauts niveaux de responsabilité, témoignant d'**un plafond de verre toujours épais**, lié à des dynamiques systémiques qu'il est nécessaire de déconstruire.

C'est tout l'objet des nouvelles dispositions de la loi du 19 juillet 2023, ainsi que des propositions complémentaires formulées par les réseaux professionnels féminins et mixtes.

Les comptabilisations ci-dessous, élaborées par les réseaux professionnels féminins et mixtes du secteur public, sont arrêtées, selon les ministères, **entre mars et octobre 2026.** Ceux-ci livrent leurs commentaires pour les administrations et organismes qui les concernent.

Responsabilités de haut niveau au sein du ministère de l'Intérieur





Responsabilités de haut niveau au ministère de l'Intérieur – Directions générales
Année 2025

Données mises à jour le 31/12/2025

	DGPN	DGGN	DNSCGC	DGSI	DGSF	DGCL	DGCM	DSIL
Directeur général	1	1	1		1	1	1	
Adjoint au chef de service	1	2	1			1	1	
Directeur ou inspecteur	5	5	2		2		1	1
Adjoint au chef de service	4	5			2		1	1
Sous-directeur (ou équivalent)	11	5	3		5	4	2	3
Adjoint	8	7	4		2	2	4	2
Chef de bureau (ou équivalent : section, service, division, département…)	12	8	7		8	7	5	5
	30 / 62	31 / 67	18 / 22		20 / 30	9 / 15	7 / 10	10 / 14

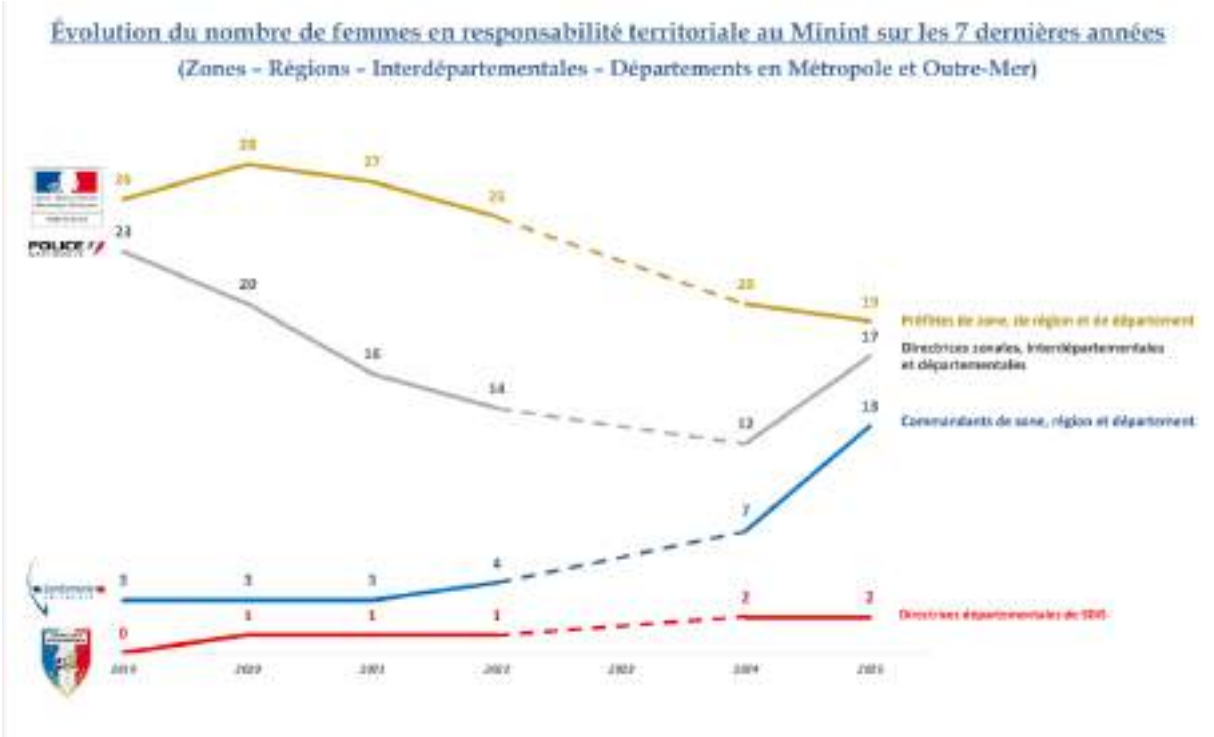
NB : Pour la DGPN, les chiffres sont incomplets pour les adjoints et chefs de bureaux, plusieurs organigramme et annuaires ne détaillant pas les noms ou responsabilités exactes.

	SSMSI	DCPJ	ANPSI
Services rattachés à la DNSCGC	1	1	1

Responsables territoriaux du ministère de l'Intérieur – Année 2025

Données mises à jour le 31/12/2025

	Police nationale (SP)	Gendarmerie (SP)	EMIZ / SDIS	Corps préfectoral
Zones et FP	5 2	6 1	10 (dont 1 Outre-mer)	7 1
Régions		6		5 1
Directions interdépartementales et DSPAP (Police)	10 10 10 10 5 7			
Départements (et directions territoriales de sécurité de proximité des départements de petite couronne pour la police)	10 10 10 7 7	10 10 10 10 10 10 10 5 10 1	10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 1	10 10 10 10 10 10 10 10 7 11 7
Outre-mer (DROM - COM)	6 1	10 1	6 1 (Guyane, présidence CTG)	10 1 (TAAF)
	17 / 93	13 / 96	2 / 106	19 / 89



Commentaire de Femmes de l'Intérieur

Les adhérentes de l'association Femmes de l'Intérieur, qui a fêté ses dix années d'existence en 2023, témoignent, chacune dans sa fonction, de **la féminisation des métiers de la sécurité, de l'ordre public, de la gestion de crise et de l'administration territoriale**, métiers historiquement très masculins au sein du ministère de l'Intérieur. Depuis la loi Sauvadet de 2012, imposant des quotas de primo-nominations, les différentes directions du ministère se sont mises en mouvement pour respecter les obligations légales ; **le nombre de femmes nommées sur des postes à responsabilités s'est accru et le ministère a pu se féliciter dès 2020 d'avoir atteint puis dépassé le seuil imposé de 40 % de primo-nominations féminines.**

Cependant, **le constat que font les femmes du ministère est beaucoup plus contrasté**. L'égalité professionnelle et en particulier l'égal accès des femmes aux postes à responsabilités restent des problématiques cantonnés à la sphère des ressources humaines, sous la pression d'une logique comptable, et le ministère s'y soumet sans réelle conviction, pour respecter la loi.

De plus, malgré les années qui passent, la situation évolue peu en réalité, voire régresse. Même si le nombre de femmes augmente quantitativement au ministère, c'est essentiellement grâce aux postes à vocation administrative (directions, services, bureaux…). Les postes qui comptent dans la prise de décision restent très majoritairement occupés par des hommes et l'on constate même une tendance à la baisse du nombre de femmes en responsabilités sur les postes opérationnels et territoriaux.

Les tableaux genrés

C'est précisément ce que montrent les tableaux statistiques genrés des postes à responsabilités du ministère de l'Intérieur, établis au 31 décembre 2025 (et identiques au 1er janvier 2026) : **une progression quantitative du nombre de femmes dans des postes à vocation « administrative »** notamment dans les directions du secrétariat général du ministère, et au contraire **une certaine diminution du nombre de femmes dans les postes à responsabilité opérationnelle et territoriale.** Des différences existent cependant selon les institutions.

Les tableaux 1 et 2 montrent respectivement les postes à responsabilités genrés dans les différentes directions générales du ministère, et dans les directions du secrétariat général. Les femmes sont présentes à tous les niveaux hiérarchiques y compris directrice générale. Quantitativement, leurs chiffres ont légèrement progressé en particulier au niveau chef de bureau.

Les tableaux 3 et 4 montrent **la situation des postes de responsabilité territoriale** ; le tableau 3 pour la police, gendarmerie, sapeurs-pompiers et préfets sur les différents niveaux territoriaux (zone, région, interdépartement uniquement pour la police, département) ; le tableau 4 concerne uniquement les préfets et montrent le niveau d'importance des postes selon le classement des départements et régions. **La représentation des femmes reste faible de 2% à 18% selon les institutions.**

Mais si on regarde l'évolution du nombre de ces femmes sur plusieurs années dans les postes territoriaux (cf tableau 5), on constate alors **une tendance inquiétante à la baisse pour la police nationale et les fonctions de préfets territoriaux**, deux institutions dans lesquelles les femmes étaient relativement nombreuses sur le terrain il y a 6 ans (25 % de femmes en moyenne) ; leur nombre diminue progressivement même si elles sont présentes à tous les niveaux de commandement (de la zone au département).

Chez les sapeurs- pompiers, aucune évolution véritable n'est constatée : les femmes en responsabilité (directrice de SDIS) stagnent à un niveau très bas (1 à 2 unités depuis 6 ans).

Seule la gendarmerie fait progresser le nombre de femmes à la tête des commandements territoriaux. Même si le pourcentage F/H reste bas, la progression est significative et en 2025, pour la première fois, une femme a été nommée sur un commandement zonal.

Au final, l'association Femmes de l'Intérieur constate que, toutes directions confondues, **les femmes en responsabilité territoriale étaient 52 en 2019, et 6 ans plus tard, elles sont 51 ans, soit 1 unité de moins.** Alors que les directions générales du ministère mettent en avant les bons résultats du dispositif de nominations équilibrées (DNE, voir ci-dessous) et estiment que l'égalité professionnelle est atteinte, cette tendance à la

stagnation voire à la baisse dans les postes qui comptent est particulièrement inquiétante.

Responsabilités de haut niveau au sein du ministère de l'Economie



Commentaire de Femmes de Bercy

La comparaison des tableaux 2025 et 2026 met en évidence une progression tangible de la féminisation des responsabilités de haut niveau au ministère de l'Économie, bien que cette évolution demeure inégale selon les échelons.

En 2025, les postes de secrétaire général et de directeurs généraux apparaissaient encore majoritairement masculins dans plusieurs directions stratégiques, notamment au Trésor et aux Finances publiques, où les femmes étaient souvent isolées face à plusieurs hommes. En 2026, la présence féminine s'intensifie au sommet. En effet, certaines directions affichent désormais une représentation plus équilibrée et la concentration masculine aux fonctions les plus élevées recule sensiblement. La progression est également visible au niveau des directeurs et chefs de service, où le nombre de femmes augmente dans plusieurs blocs.

En revanche, les postes de directeurs généraux adjoints et certaines directions techniques restent encore largement masculinisés, traduisant une inertie structurelle plus forte à ces niveaux.

Ainsi, entre 2025 et 2026, le ministère passe d'une configuration marquée par des déséquilibres nets au sommet à une dynamique de rééquilibrage réelle, même si la parité n'est pas encore homogène sur l'ensemble des strates hiérarchiques.

Responsabilités de haut niveau au sein du ministère de la Justice

Commentaire de Femmes de Justice

Pour répondre à cette question avec les données les plus utiles, nous conservons la structure demandée tout en utilisant, lorsqu'elles sont disponibles, des données plus récentes que le 1er janvier 2026. Chaque tableau précise donc sa date de référence.

Ministère de la justice :

En 2025, la composition genrée globale des corps du ministère est de 58 % de femmes et 42 % d'hommes. Le ministère demeure donc, au sens du seuil usuel 40/60, globalement proche de la mixité, mais cette moyenne recouvre de très fortes disparités entre corps.

Directions :

Au 4 octobre 2026, parmi les sept principales entités de direction de l'administration centrale retenues ici – secrétariat général, cinq directions métiers et Inspection générale de la Justice – trois sont dirigées par des femmes et quatre par des hommes :

Entité	Responsable au 4 octobre 2026	Genre
Secrétariat général	Carine Chevrier	F
Direction des affaires civiles et du sceau (DACS)	Valérie Delnaud	F
Direction des affaires criminelles et des grâces (DACG)	Laureline Peyrefitte	F
Direction des services judiciaires (DSJ)	Jean Seither	H
Direction générale de l'administration pénitentiaire (DGAP)	Pascal Courtade	H
Direction de la protection judiciaire de la jeunesse (DPJJ)	Thomas Lesueur	H
Inspection générale de la Justice (IGJ)	Stéphane Noël	H

Cette relative parité au sommet de l'administration centrale ne doit pas masquer la composition très différenciée des corps et niveaux hiérarchiques situés en dessous. Les données 2025 montrent par exemple 31 % de femmes parmi les administrateurs de l'État, 63 % parmi les attachés d'administration et 83 % parmi les adjoints administratifs.

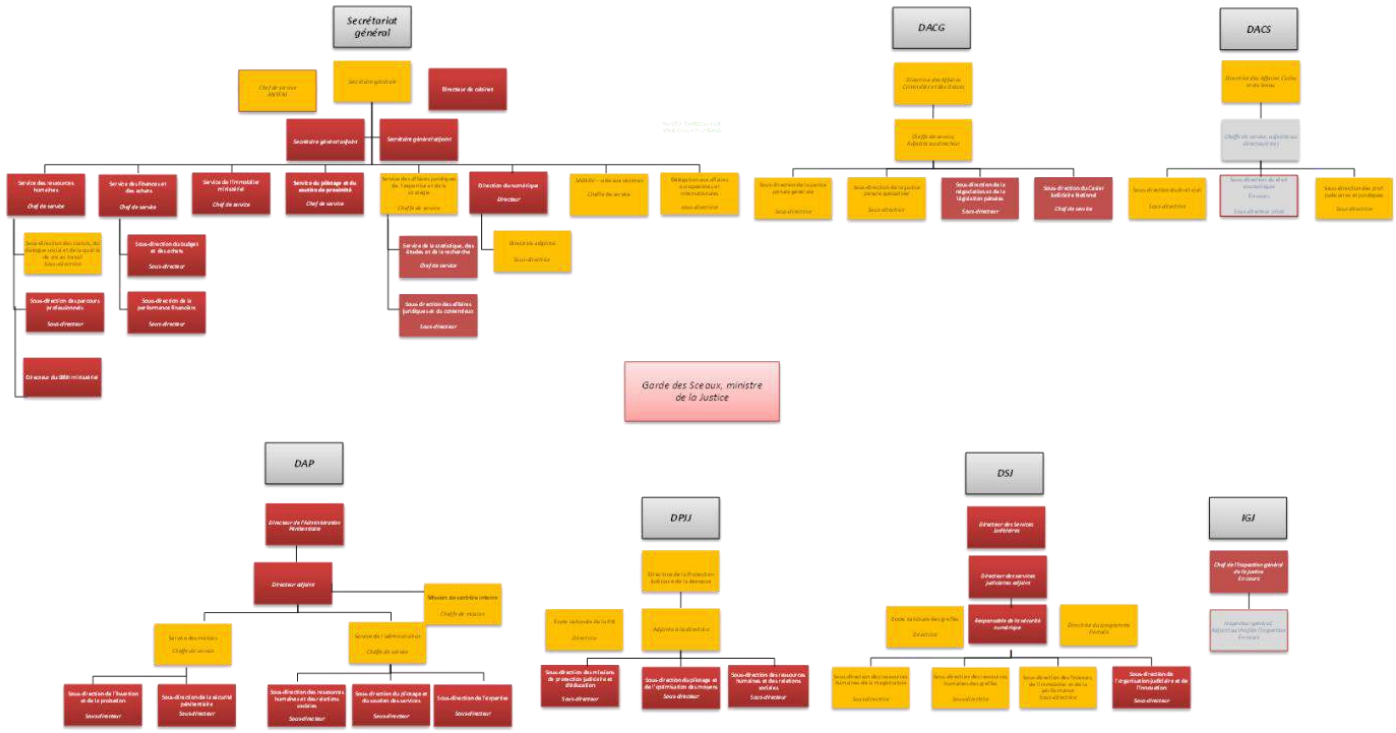
Ministère de la justice : répartition femme-homme au sein des postes de direction actualisé au 1er janvier 2025

1 homme garde des Sceaux, ministre de la Justice
et **59** postes de direction dont : **7** postes de directrice ou directeur d'administration centrale, parmi lesquels on trouve **4 femmes** et **3 hommes** ;
13 postes de directrice ou directeur adjoint.e, parmi lesquels on trouve **5 femmes** et **6 hommes (2 en cours)** ;
12 postes de chef.fe de service (hors dir. adjoint.e), direction de projet ou équivalent*, parmi lesquels **5 femmes**, **7 hommes** ;
27 postes de sous-directrice, sous-directeur, ou chef de département parmi lesquels **10 femmes**, **16 hommes (1 en cours)**.

Soit un total de 24 femmes pour 32 hommes et trois postes en attente de nomination, soit 42,85 % de femmes aux postes de direction en administration centrale.

On constate :
- *une évolution favorable du nombre de postes occupés par des femmes entre 2024(36 %) et 2025(42%),*
- *liée en grande partie à une augmentation du nombre de femmes aux postes de pilotage.*

Certaines directions restent majoritairement masculines (SG, DACG, DAP), mais se féminisent.
A la DAP, on observe que les deux dernières nominations ont permis de maintenir une femme sur le poste.



Sources : Pages officielles du ministère de la Justice relatives au secrétariat général, à la DACS, à la DACG, à la DSJ, à la DGAP et à la DPJJ, consultées le 4 octobre 2026 ; HFE, composition genrée 2025.

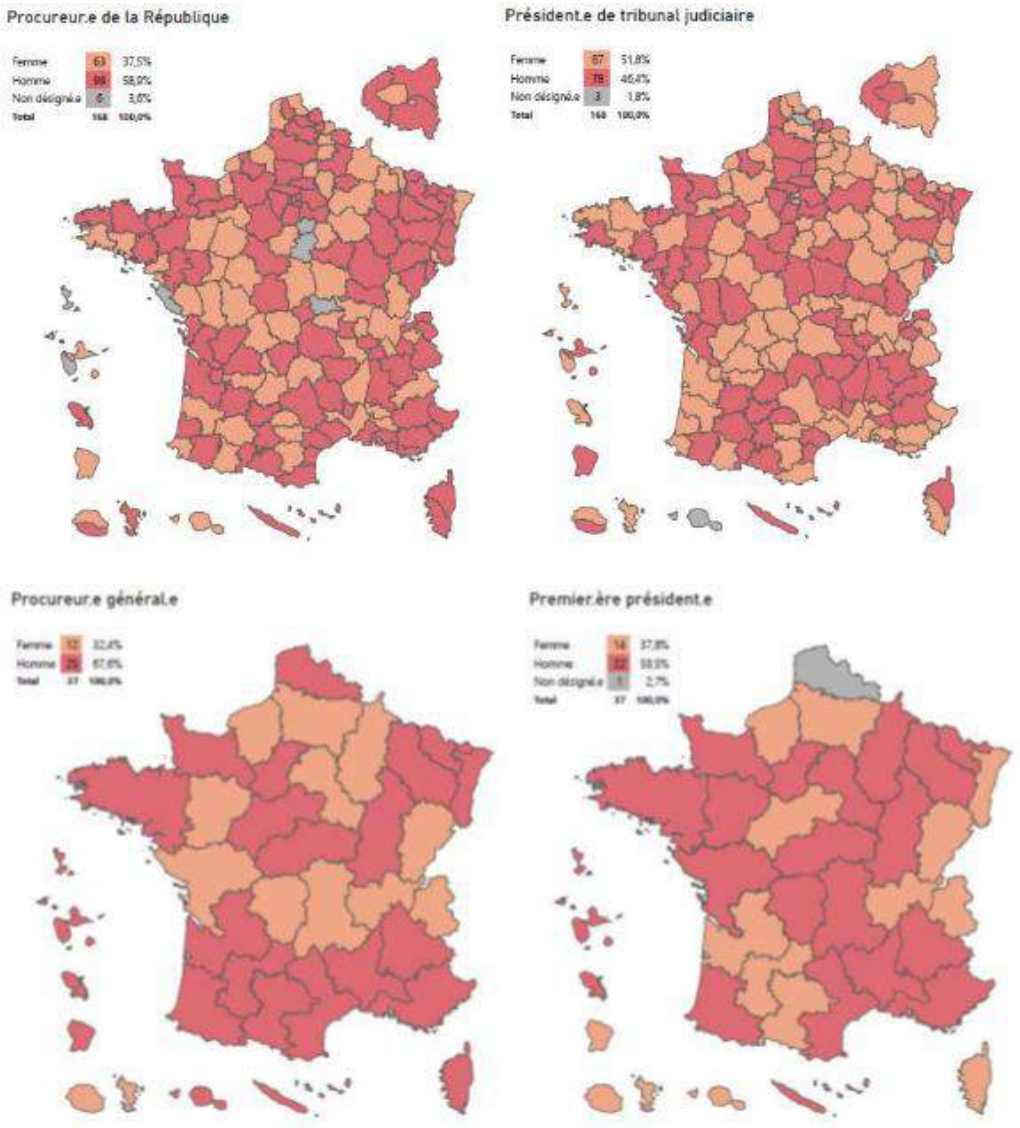
Juridictions : répartition genrée des postes de chef et cheffes de juridiction :

Fonction	Femmes	Hommes	Part des femmes	Date
Premier président / première présidente de cour d'appel	14	23	38 %	01/09/2026
Procureur général / procureure générale	10	27	27 %	01/09/2026
Ensemble des chefs de cour	24	50	32,5 %	01/09/2026
Président / présidente de tribunal judiciaire	92	72	56 %	01/09/2026
Procureur / procureure de la République	68	95	41,7 %	01/09/2026

À la Cour de cassation, au 1er septembre 2026, le premier président et le procureur général sont des hommes. La comparaison entre cours d'appel et tribunaux judiciaires fait apparaître un écart de niveau et un écart siège/parquet particulièrement nets.

Dans la composition des grades, les femmes représentaient en 2025 74 % des magistrats des premier et deuxième grades mais 55 % des magistrats hors hiérarchie. Le plafond de verre s'est donc réduit par rapport aux périodes antérieures, sans que la représentation au sommet corresponde encore à celle du corps.

Par ailleurs, certains hauts postes de la magistrature n'ont jamais été occupés par des femmes : celui de chef de l'Inspection générale de la Justice et de procureur général près la Cour de cassation.



Sources : DSJ, « suivi CC et CJ », statistiques au 1er septembre 2026 ; HFE, « Composition genrée des corps du ministère de la Justice 2021-2025 ».

Direction de la protection judiciaire de la jeunesse :

En 2025, la PJJ présente une féminisation majoritaire dans plusieurs corps : 63 % de femmes parmi les directeurs fonctionnels des services de la PJJ, 71 % parmi les directeurs de services, 60 % parmi les éducateurs, 63 % parmi les cadres éducatifs et 64 % parmi les chefs de service éducatif.

S'agissant des emplois territoriaux communiqués pour le questionnaire en janvier 2026, 19 des 37 directeurs territoriaux sont des femmes (51,4 %) et 19 des 32 directeurs territoriaux adjoints sont des femmes (59,4 %). La présence des femmes est donc majoritaire, mais plus équilibrée que dans le corps des directeurs de services pris globalement.

Sources : HFE, composition genrée 2025 ; données PJJ communiquées pour le questionnaire 2GAP, janvier 2026.

Concernant les EDMJ, la répartition femmes/hommes des postes se fait comme tel selon les différents groupes :

Groupe EDMJ	Femmes	% femmes	Hommes	% hommes
1	0	0 %	1	100 %
2	5	71,43 %	2	28,57 %
3	6	60 %	4	40 %
4	4	36,36 %	7	63,64 %
5	6	60 %	4	40 %
Total	21	53,85 %	18	46,15 %

La distribution par groupes est plus instructive que le seul total : la parité globale (53,85 % de femmes) coexiste avec une forte variabilité selon le niveau d'emploi, notamment dans le groupe 4 où les femmes ne représentent que 36,36 %.

Sources : Données EDMJ communiquées dans le questionnaire initial « Contribution au Livre Blanc 2GAP 2026 ».

Direction des greffes

Les chiffres ont été entièrement actualisés au 1er janvier 2026. Les effectifs réels de greffe comptent 26 042 agents, dont 21 114 femmes, soit 81,1 %. Les principaux taux de féminisation sont les suivants :

Corps / fonction	Part des femmes	Part des hommes
Ensemble des effectifs réels de greffe	81,1 %	18,9 %
Directeurs des services de greffe	80,6 %	19,4 %
Cadres-greffiers	89,1 %	10,9 %
Greffiers	86,8 %	13,2 %
Adjoints administratifs	82,4 %	17,6 %
Directeurs de greffe de juridiction	76 %	24 %
Emplois de direction du ministère relevant du corps des DSG	63,3 %	36,7 %

La donnée la plus significative est la diminution de la part des femmes à mesure que l'on monte vers certains emplois de direction : les hommes occupent 36,7 % des 49 emplois de direction concernés alors qu'ils ne représentent que 19,4 % du corps des directeurs des services de greffe. Cette photographie est beaucoup plus éclairante que l'ancien chiffre de 88 % de greffières datant de 2018.

Sources : DSJ-SDRHG, « Féminisation des effectifs réels de greffes au 1er janvier 2026 », extraction LOLFI au 1er janvier 2026.

Direction générale de l'administration pénitentiaire,

Les données 2025 confirment une forte segmentation sexuée : les métiers de l'insertion et de la probation et les fonctions de directeur des services pénitentiaires sont majoritairement féminins, tandis que les métiers techniques, de surveillance et de commandement restent très masculins.

Corps	Femmes 2025	Hommes 2025
Directeur des services pénitentiaires	63 %	37 %
Directeur fonctionnel des SPIP	57 %	43 %
Directeur pénitentiaire d'insertion et de probation	77 %	23 %
Conseiller pénitentiaire d'insertion et de probation	77 %	23 %
Commandement	31 %	69 %
Corps d'encadrement et d'application (CEA)	26 %	74 %
Directeur technique	11 %	89 %
Technicien	12 %	88 %
Adjoint technique de l'administration pénitentiaire	6 %	94 %

On retrouve donc trois ensembles : des corps nettement féminisés (DSP, DPIP, CPIP), des corps nettement masculinisés (métiers techniques, commandement, CEA) et

quelques corps de direction se rapprochant de la mixité. La transformation de la DAP en direction générale de l'administration pénitentiaire au 1er février 2026 constitue par ailleurs une évolution institutionnelle à prendre en compte dans la lecture de l'organigramme.

Sources : HFE, « Composition genrée des corps du ministère de la Justice 2021-2025 » ; ministère de la Justice, création de la DGAP, février 2026.

Le commentaire

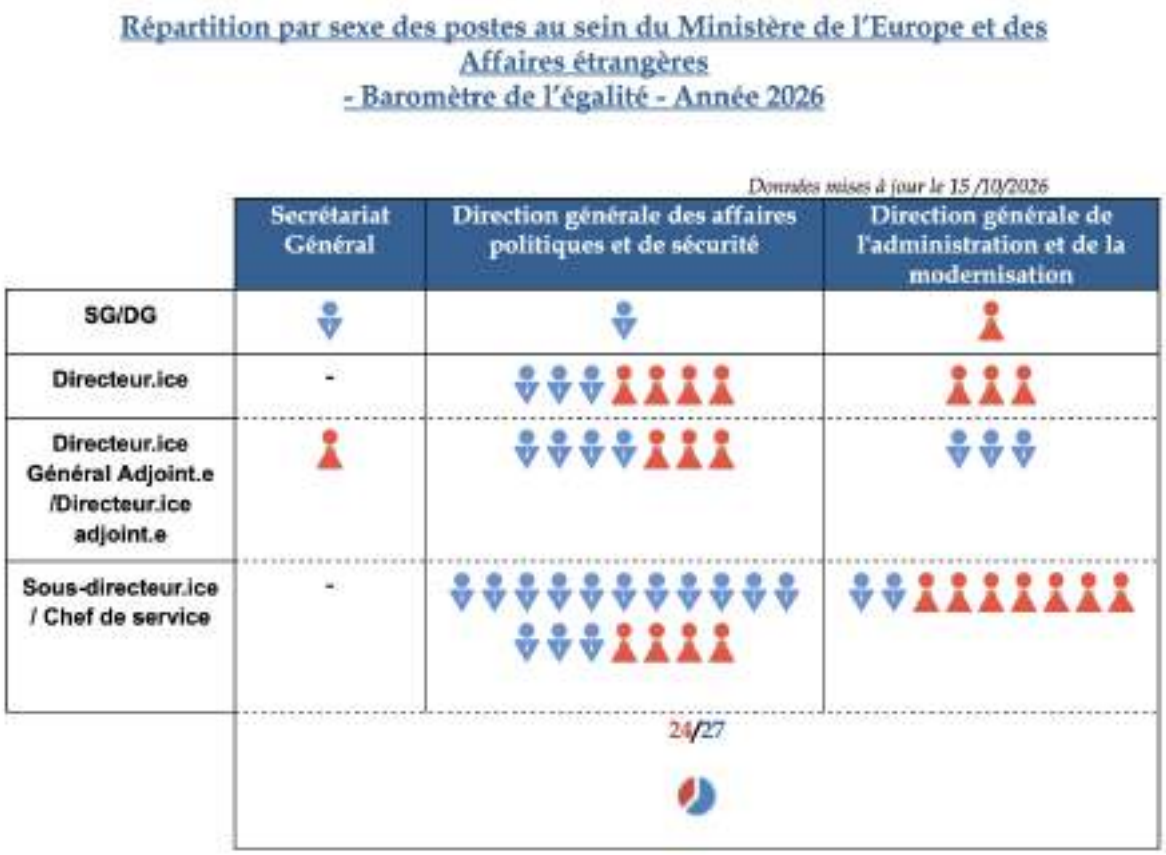
Le ministère de la Justice est globalement féminisé à 58 % en 2025, mais cette moyenne ne traduit pas une égalité homogène. Deux phénomènes coexistent : une segmentation horizontale persistante des métiers (certains corps étant très féminisés et d'autres très masculinisés) et une segmentation verticale, avec une diminution de la part des femmes dans plusieurs fonctions de direction ou au sommet de certaines carrières.

Les greffes constituent l'exemple le plus frappant : 81,1 % des effectifs sont des femmes au 1er janvier 2026 et 80,6 % des directeurs des services de greffe sont des femmes, mais leur part n'est plus que de 63,3 % parmi les emplois de direction les plus élevés du périmètre étudié. Dans la magistrature, les femmes représentent 72,2 % du corps au 1er septembre 2026, mais 32,5 % seulement des chefs de cour. La situation est plus équilibrée pour les présidences de tribunaux judiciaires (56 % de femmes) que pour les parquets (41,7 % de procureures de la République ; 27 % de procureures générales).

La question n'est donc plus seulement celle de l'accès des femmes aux métiers de la Justice ; elle est celle de l'égalité des trajectoires, des conditions d'accès aux responsabilités et des rémunérations. Cette lecture doit également être croisée avec les temps de vie, les mobilités et les normes de disponibilité professionnelle.

Sources : Synthèse des données HFE/DSJ 2025-2026 précitées.

Responsabilités de haut niveau au sein du ministère des Affaires étrangères[1]



Ne sont pas inclus les postes d'encadrement ne correspondant pas à des postes budgétaires de directeur d'administration centrale, chef de service et sous-directeur (tels que chef de mission ou délégué) sauf pour les postes de directeur adjoint qui ont tous été comptabilisés quel que soit le statut du poste budgétaire. Ne sont pas non plus inclus les postes d'inspecteur chef de mission et d'ambassadeur thématique.

Commentaire de Femmes et Diplomatie

L'objectif de parité de 40% dans les primo-nominations à des postes d'encadrement supérieur, applicable à compter de 2017, a été atteint en 2021, puis en 2024. Il aurait été atteint en 2025 (41%) ; le nouvel objectif plus ambitieux de 50% le serait difficilement en 2026. Pour autant, la parité dans l'encadrement supérieur du MEAE progresse lentement et de façon irrégulière, restant inférieure à la moyenne de la fonction publique d'Etat (32% contre 38% en 2024) et à l'objectif plancher de 40%.

[1] Éléments publiés dans "Etat des lieux Egalité FH, Gouvernance Fonction publique" par Administration moderne (2026)

En 2024, les femmes représentaient 51% des effectifs du ministère et occupaient 33% des postes de chef-fe s de mission diplomatique et 29% des postes de chef-fe-s de mission consulaire.

En 2025, selon les données compilées par F&D, les femmes occupaient 33% des postes de chef-fe-s de poste diplomatique et 25% des postes de consul-e-s généraux-ales. 60% des chef-fe-s de poste diplomatique exerçaient cette fonction pour la première fois, parmi lesquels 40% de femmes. Pour les 40% de chef-fe-s de poste non primo-nommés, seules 25% étaient des femmes.

En 2025, les femmes occupaient 40% des cinq postes du management supérieur du ministère hors directeur de cabinet du ministre (20% depuis février 2026), 31% des postes de directeurs-trices d'administration centrale, 38% des postes de chefs de service et, selon les données compilées par F&D, 44% des postes budgétaires de sous-directeur-trice.

Analyse :

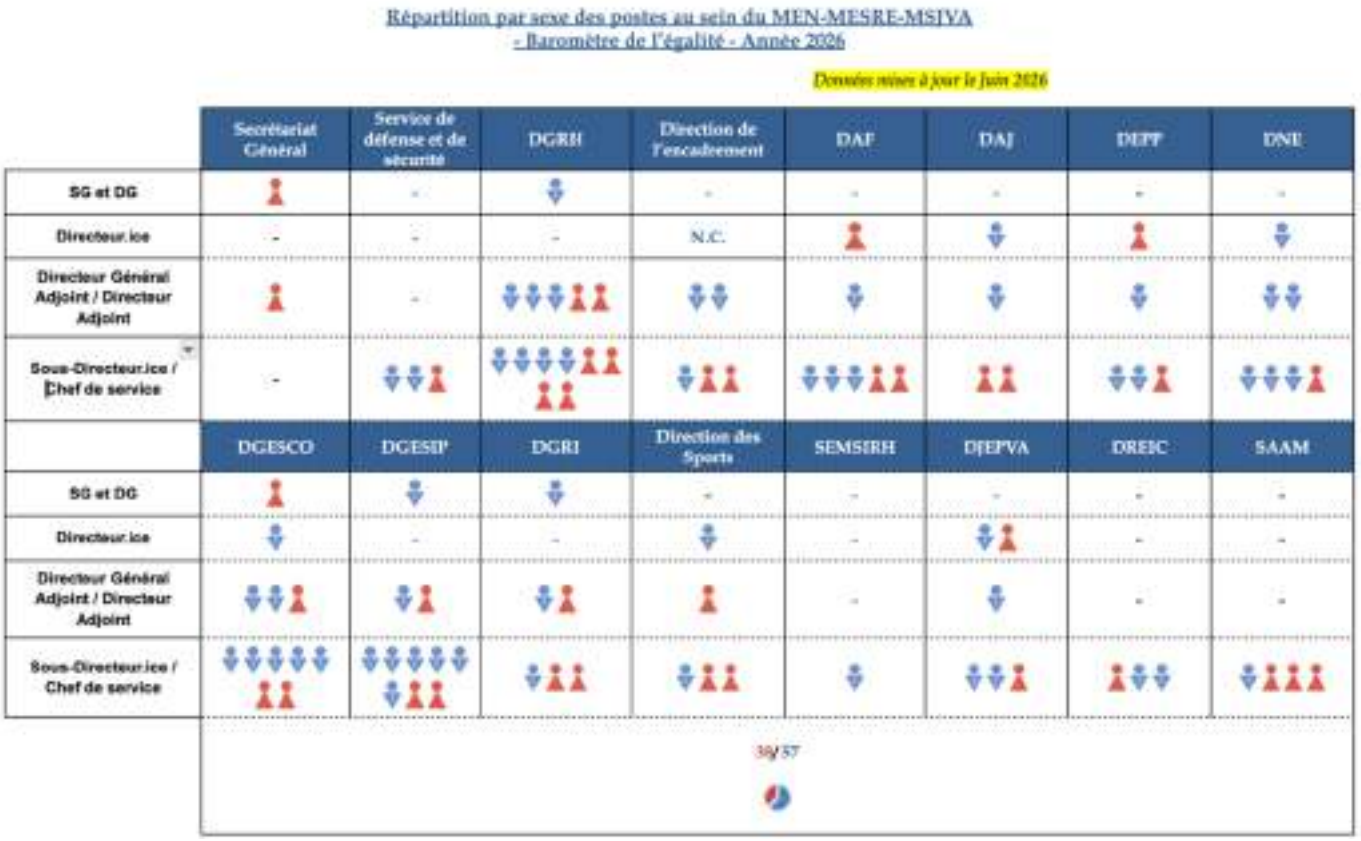
Le ministère a mis en œuvre deux plans successifs pour l'égalité professionnelle. Le plan 2024-2026, complet et détaillé, a permis des progrès notables : meilleure application des quotas de primo-nominations, accès à des postes stratégiques (secrétaire générale, inspectrice générale), lutte contre les stéréotypes sexistes et les violences sexuelles et sexiste, et meilleure prise en compte de la vie personnelle et de la parentalité.

Cependant, des verrous structurels persistent : plafond de verre pour certains postes stratégiques (directeur de cabinet du ministre, directeur politique, ambassadeur à Washington, représentant permanent à New York), prise en compte insuffisante de la parité dans le recrutement des catégories A+, application inégale de la charte du temps, persistance de stéréotypes de genre, et accompagnement perfectible des mobilités.

En particulier, la féminisation des viviers reste un défi, avec une sous-représentation des femmes dans les catégories A+ et une perte en cours de carrière. En 2024, les femmes représentaient 24% des conseillers des affaires étrangères, 27% des conseillers hors classe, 18% des ministres plénipotentiaires, et 33% des administrateurs de l'État. Cette tendance s'améliore lentement pour les plus jeunes : en 2024, les femmes représentaient 29% des agent-e-s A+ de 30 à 34 ans.

La parité dans la catégorie A+ a progressé pour les plus de 40 ans grâce à une politique de promotion ciblée sur les femmes secrétaires des affaires étrangères, représentant 45% de ce corps en 2024. Toutefois, cette dynamique pourrait être remise en cause par le transfert de la procédure de promotion au tour extérieur à l'échelon interministériel et l'externalisation du concours d'Orient à l'INSP.

Responsabilités de haut niveau sein du Ministère de l'Education Nationale, du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Espace, et du Ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie Associative



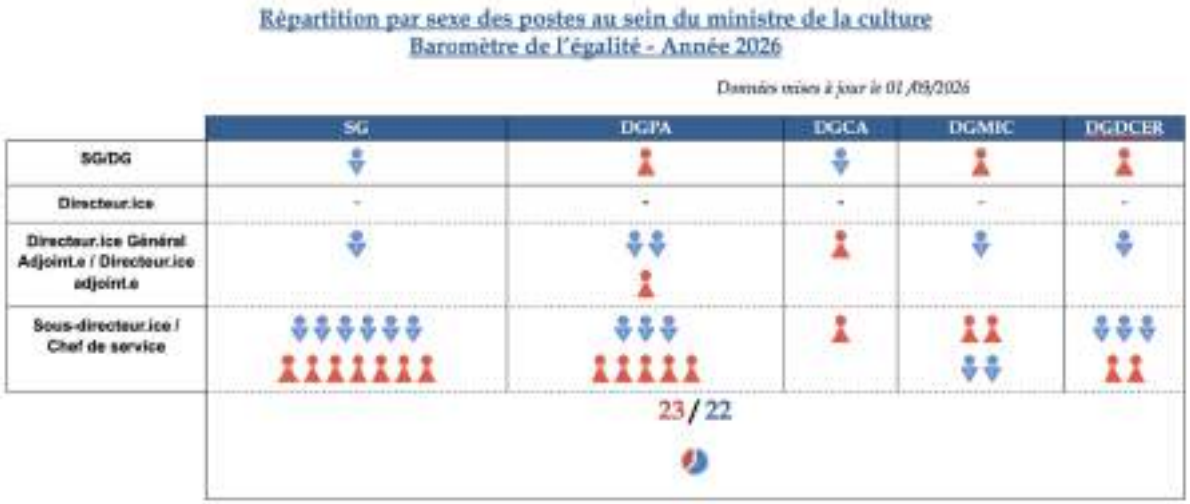
Commentaire de Femmes de l'Education

Le bilan dressé par Femmes de l'Éducation montre que la parité dans les postes de direction progresse, mais reste inégale et fragile. Les avancées récentes, portées par l'engagement du réseau et le soutien du ministère, doivent être consolidées par des actions ciblées et un suivi rigoureux. C'est l'engagement de tous les acteurs – associations, décideurs, agents – qui permettra de transformer durablement les pratiques, les mentalités et l'équilibre.

Commentaire de l'AFDESRI

On observe une bonne parité pour les niveaux cheffe-de-service et adjointe. Pour les niveaux cabinet et direction générale, le ratio est plutôt des 1/3 de femmes, mais on est sur de petits chiffres.

Responsabilités de haut niveau sein du ministère de la Culture



Commentaire de Cultur'Elles

Au 1er janvier 2026, la part des femmes en poste au ministère de la Culture s'élève à 66% au sein des catégories A et B, à respectivement 55% et 44% dans les catégories A+ et C.

Au sein de l'administration centrale du ministère de la Culture, les femmes sont majoritaires aux postes de chefferie de bureau et de responsables de département. Leur part progresse nettement aux postes de sous-direction, avec 64% de sous-directrices (contre 54% au 1er janvier 2024).

La parité est presque atteinte à la chefferie d'un service avec 4 femmes pour 10.

40% des postes de direction d'administration centrale sont occupés par des femmes au 1er janvier 2026.

Responsabilités de haut niveau dans les Ministères sociaux

Répartition par sexe des postes au sein du Ministères sociaux (Travail, Solidarités et Santé, Familles, Handicap) - Baromètre de l'égalité - Année 2026

Données mises à jour le Octobre 2026

	Secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales (SGMAS)	Direction générale du travail (DGT)	Direction générale de l'offre de soins (DGOS)	Direction Générale de la Santé (DGS)	Direction générale de la Cohésion sociale (DGCS)
SG et DG	1	1	1	1	1
Directeur.ice	4	-	-	1	-
Directeur Général Adjoint / Directeur Adjoint	7	1	1	1	2
Sous-Directeur.ice / Chef de service	7	3	3	2	2

	Direction de la Sécurité Sociale (DSS)	Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (DARES)	Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES)	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)
SG et DG	-	-	-	-
Directeur.ice	1	1	1	1
Directeur Général Adjoint / Directeur Adjoint	1	1	-	2
Sous-Directeur.ice / Chef de service	3	2	2	3

41/35

Responsabilités de haut niveau au sein du Conseil d'Etat



Responsabilités de haut niveau au sein de la Cour des Comptes

Répartition par sexe des postes au sein de la Cour de Comptes
Baromètre de l'égalité - Année 2026

Données mises à jour Octobre 2026



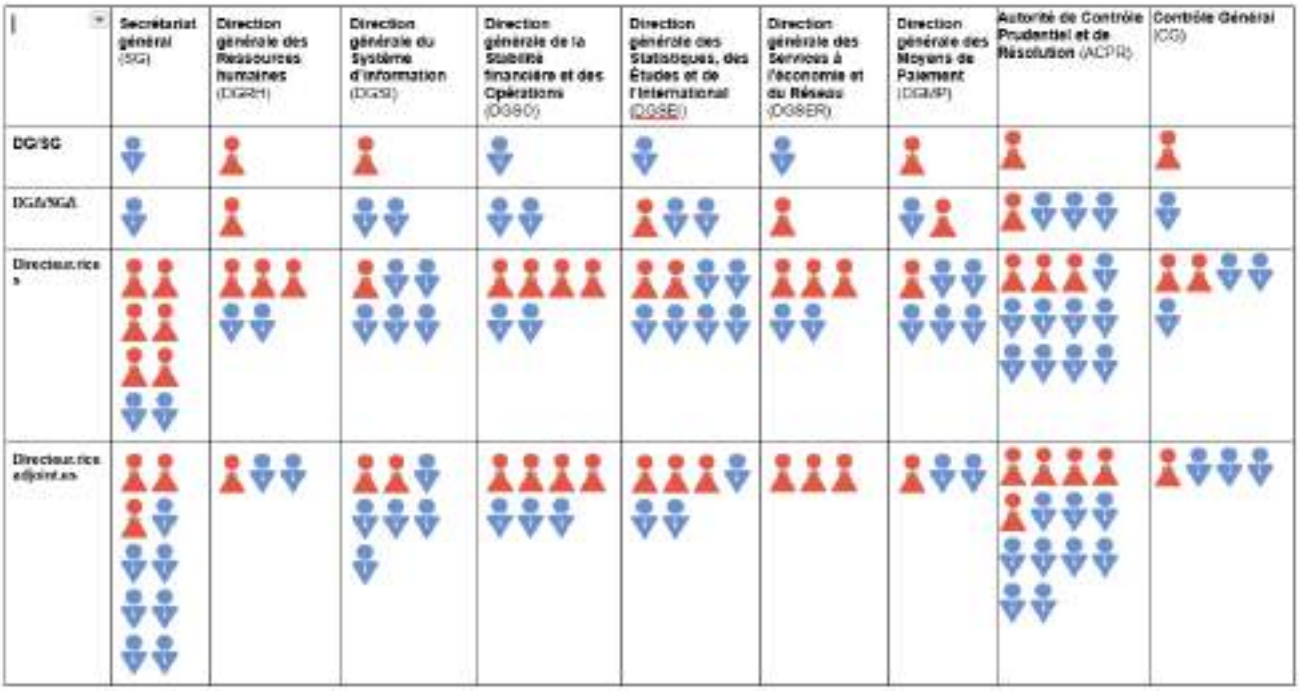
Commentaire de La Cour au féminin

La nomination d'une Première présidente et d'une procureure générale est une première, de nature à faire évoluer les représentations.

De même, l'action engagée au sein de la Cour en faveur de nominations équilibrées a porté ses fruits, avec une relative parité à la présidence des chambres, et des progrès s'agissant des présidents de section (dont 2/3 restent des hommes).

La poursuite d'une action déterminée dans les entrées à la Cour, les retours et les promotions sera essentielle pour conforter la dynamique positive qui pourrait rendre la Cour exemplaire.

Responsabilités de haut niveau au sein de la Banque de France



Commentaire de Talentu'Elles

En 2012, la part de femmes Cadres dirigeantes au sein de l'institution était de 20% (24% en 2017) et ce chiffre avait du mal à évoluer pour refléter la part de femmes (autour des 47%) et la part de cadres. L'accord égalité F/H de 2014 a fixé un objectif chiffré qui depuis a été revu à la hausse : le pourcentage dépasse les 30% depuis 2020 et se stabilise autour des 39% - 40% depuis.

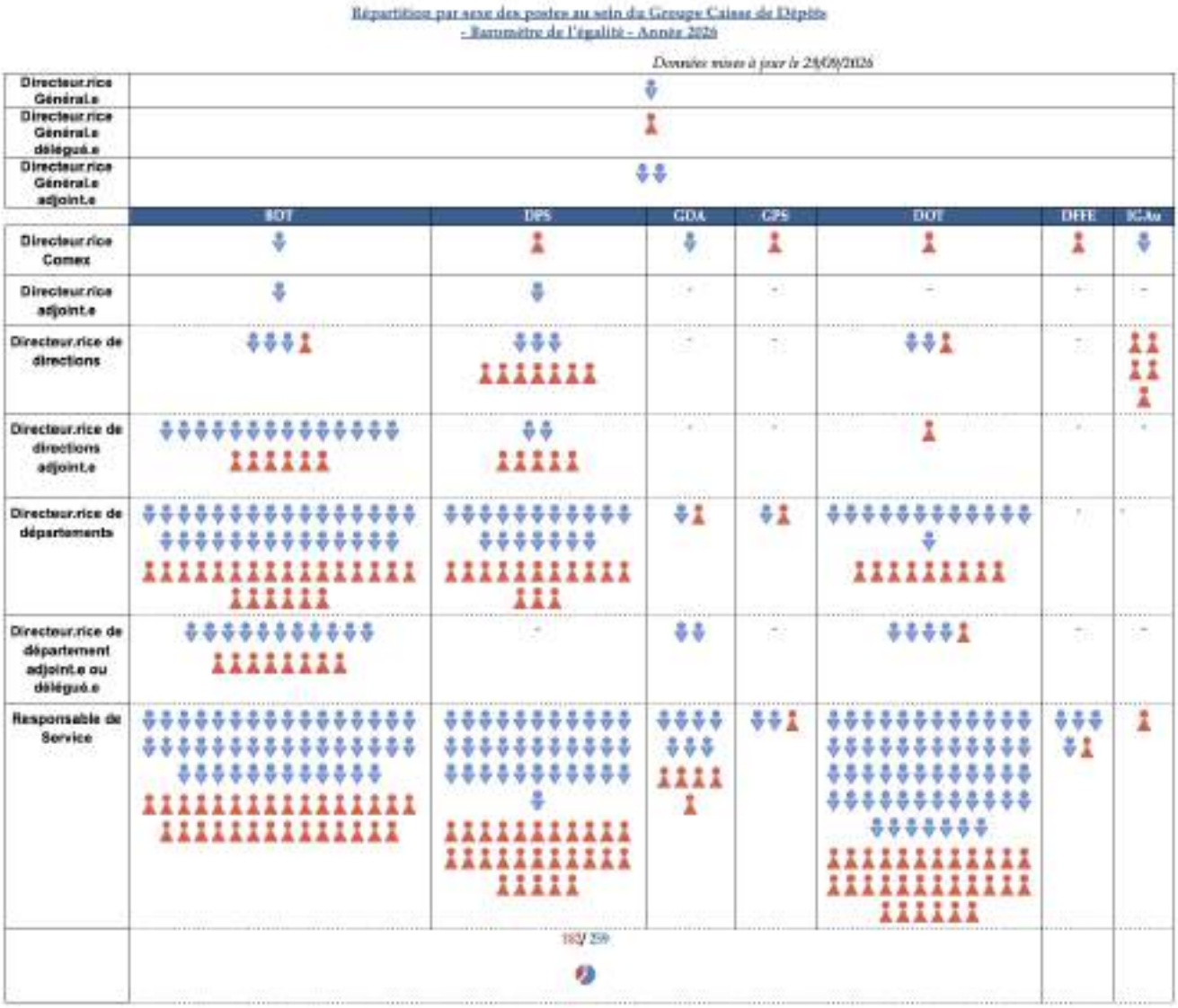
Le comité de direction est à quasi-parité depuis 2024, avec un taux de 46% de femmes sur 13 postes. L'évolution a été permise par des nominations d'hommes et de femmes en anticipant sur les départs prévisibles.

La Banque de France a un double système de recrutement : par concours et par contrat CDI et CDD. L'enjeu est de s'assurer que ces deux modes de recrutement respectent des procédures qui donnent les mêmes opportunités aux femmes qu'aux hommes, en désamorçant certains risques liés aux stéréotypes de genre. Les indicateurs suivent le processus depuis la phase de CV jusqu'à la phase de recrutement. Les jurys sont mixtes ; les recruteurs sont formés via des sessions ad hoc (« Recruter sans discriminer »).

Des dispositifs existent aussi pour toutes les étapes de la carrière, notamment pour les promotions internes Cadres et Cadres de direction, ou les nominations de cadres dirigeantes (avec notamment obligation de présenter des candidatures mixtes pour chaque poste).

Comme dans toutes les entreprises, les directions peuvent présenter des déficits de parité : la RH étant très significativement un métier exercé par des femmes, et les métiers numériques, technologiques et de l'industrie (Fabrication des billets) étant plutôt en déficit de profils féminins.

Responsabilités de haut niveau au sein de la Caisse des Dépôts et Consignations





Commentaire d'Alter Egales

La nomenclature des postes au sein de la CDC n'a rien à voir avec celle des ministères. Par ailleurs, au sein de la Caisse des Dépôts, aucune entité n'a la même typologie d'organigramme.

Certaines directions ont une logique de départements puis des services, d'autres beaucoup plus importantes en termes d'effectifs ont des directions avant l'échelon de département. Cela est parfois dû à des réorganisations qui ont conduit à la fusion de grosses directions existantes sans modification de périmètres.

Au sein de la Banque des Territoires, qui comprend plus de 1000 collaborateurs.ices, certaines directions comprennent plus de 450 collaborateurs d'où un échelon intermédiaire. Certaines « petites » directions comme la DRIIE, comptant moins de 30 collaborateurs.ices, n'ont pas de responsables de services et d'autres plus petites n'ont pas de département, mais directement des pôles ou services.

2.2.2.3. Le palmarès des ministères : le baromètre appliqué à chaque ministère

La gouvernance effective des administrations centrales des ministères inclut nécessairement la direction des cabinets, celles et ceux qui les dirigent sont les "PDG" de ces administrations. Pour autant, la parité imposée par la loi ne les concerne pas. Celle-ci ne vise que la gouvernance administrative, et, depuis la loi du 19 juillet 2023, la parité globale, au sein des cabinets, sans faire de distinction entre les fonctions, notamment celle de directeur.ice de cabinet. C'est la raison pour laquelle le palmarès de la gouvernance publique fait apparaître cette distinction.

Le seul fait d'avoir une femme à la tête d'un cabinet ministériel, comme avoir une femmes PDG d'une entreprise, ne suffit pas à considérer que le ministère a une gouvernance paritaire. C'est un marqueur fort de l'évolution de la parité de la gouvernance, mais il est soumis à des aléas et ne peut refléter la réalité du partage de la décision dans l'organisation. **C'est pourquoi un score de 100% pour la gouvernance administrative est une condition nécessaire pour considérer que le ministère ou l'entité publique a atteint la parité.**

Le palmarès ci-dessous classe les ministères (administrations centrales) en fonction de leur respect de la parité. La parité est à 100%. La gouvernance équilibrée (au sens du DNE - Dispositif des nominations équilibrées) se réfère aux 40% minimum du sexe sous-représenté, correspondant à la fourchette 80%/120% dans notre baromètre. Les ministères sont donc classés en fonction de leur proximité avec cet objectif de 100%.

Y ont été ajoutés le Conseil d'Etat, la Cour des comptes et la Caisse des Dépôts et Consignations.

Le palmarès 2026 fait apparaître que **:**

- **La Cour des comptes est la seule à avoir une gouvernance féminisée**

C'est la présence de femmes Première présidente et procureure générale et d'une relative parité dans les fonctions de présidence de chambre, de section, d'avocat général, ainsi qu'au secrétariat général, qui permet d'atteindre une gouvernance féminisée. **Dans la mesure où il y a une forte inertie au sein des organisations, celles-ci étant encore fortement imprégnées par des mécanismes d'éviction dans les parcours professionnels des femmes, la gouvernance effective féminisée ne doit pas être considérée, à court terme, comme une anomalie à corriger.**

- **Aucun ministère n'est paritaire, comme en 2025.**

- **Les ministères de l'Education nationale et Enseignement supérieur et recherche, le ministère de la Culture et les ministères sociaux atteignent une gouvernance équilibrée à la fois effective et administrative. C'est un progrès notable par rapport à l'année précédente.**

- **Pour la gouvernance effective : seuls les ministères de l'Europe et des Affaires étrangères, des Armées, de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la recherche et de la Justice, ont une gouvernance dite "équilibrée"** au sens de la loi et du DNE (dispositif des nominations équilibrées), c'est-à-dire au moins 40% de l'un des 2 sexes.

    - Pour les ministères, **cela est dû, à la présence d'une femme à la direction du cabinet. Le fait que ces ministères ne se retrouvent pas en gouvernance administrative équilibrée montre bien que cette présence au plus haut sommet des fonctions cache des efforts encore importants à effectuer au sein de chacun d'entre eux.** C'est le cas, en particulier, du ministère de l'intérieur, dernier de la gouvernance administrative, qui serait à nouveau dernier de la gouvernance effective sans la présence d'une femme à la direction du cabinet du ministre.

- **Pour la gouvernance administrative :**

    - **Aucun ministère n'est non plus paritaire**
    - **Seul le ministère de la culture est proche de la parité et affiche une gouvernance dite "équilibrée"** (au moins 40%), presque atteinte l'année dernière par le ministère de la justice.
    - **Le ministère de l'intérieur demeure loin derrière.**

Sans surprise, du fait de la présence plus importante des hommes à la direction des cabinets ministériels, la gouvernance effective s'écarte davantage de la parité que la gouvernance administrative.

Résultats au 01/09/2026

PALMARÈS Gouvernance effective	Parité avec directeur.ice de cabinet *Score en %*		PALMARÈS Gouvernance administrative	Parité sans directeur.ice de cabinet *Score en %*	
	2025	**2026**		**2025**	**2026**
Gouvernance féminisée					
Cour des comptes	90,3%	**152%**			
La parité est atteinte avec un score autour de 100% : aucun ministère ne l'atteint					
La gouvernance "équilibrée" est comprise entre 80% et 120%					
Ministère de l'Europe et des affaires étrangères	43,5%	**109,1%**	**Ministère de la culture**		**116,7%**
Ministère des Armées		**103,2%**	**Ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche**	92,5%	**88,14%**
Ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche	68%	**91,43%**	**Ministères sociaux**	151%	**88,1%**
Ministères sociaux	111,5%	**91,4%**	Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative	66,7%	**85,63%**
Ministère de la Justice	109,5%	**89%**			
Ministère de la culture		**84,3%**			
La gouvernance non équilibrée - Hors des critères de la loi (DNE : Au moins 40% de l'un des 2 sexes, soit un score entre 80% et 120%)					
Ministère de l'intérieur	23,4%	**79,5%**	Ministère de l'éducation nationale		**79%**
			Ministère de l'Europe et des affaires étrangères	61,4%	**74,1%**
Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative	49,1%	**61,84%**			
Ministère de l'Education nationale		**57,1%**	Ministère de l'économie et des finances	87,8%	**70,7%**
Ministère de l'économie et des finances	64,7%	**51,1%**	Ministère des Armées		**69,9%**
Banque de France		**49,6 %**	Ministère de la Justice	77,8%	**46,3%**
Caisse des dépôts et consignations	47,4%	**47,4%**	Ministère de l'intérieur	31,8%	**33,2%**
Conseil d'Etat	31,6%	**35,9%**			

Légende : en jaune : gouvernance féminisée, en vert : gouvernance paritaire, en bleu : gouvernance "équilibrée", en rouge : défaut de gouvernance "équilibrée".

Mode de calcul :

- Avec directeur/trice de cabinet (sur 150 points)
  - Proportion de femmes (effectifs) : maximum de points : 120 = 100% de femmes
    - La parité est à 60 points
  - Critères de l'index : maximum de points : 30 = parité
  - Le total maximum des points pour être à la parité est : 60+30 = **90**
- Sans directeur/trice de cabinet (sur 100 points)
  - Proportion de femmes (effectifs) : maximum de points : 70 = 100% de femmes
    - La parité est à 35 points
  - Critères de l'index : maximum de points : 30 = parité
  - Le total maximum des points pour être à la parité est : 35+30 = **65**

MINISTERE DE L'INTERIEUR			
Nombre de points maximum : sur 150	**Critère**	**Données**	**Points du ministère**
50	Directeur/trice de cabinet	1 femme	50
30	Secrétaire général.e / Directeur/trice général.e	2 femmes 4 hommes	10
20	Directeur/trice	2 femmes 15 hommes	2,35
15	Directeur/tice adjointe	6 femmes 25 hommes	2,9
5	Sous-directeur/trice / Chef.fe de service	27 femmes 46 hommes	1,0
15	Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations	2/10	3
15	Taux F-H des plus hautes rémunérations parmi les 10% des postes les plus élevés	1/10	1,5
120	*Total effectif*	67,1	
30	*Total index*	4,5	
TOTAL avec directrice de cabinet		67,1 points sur 90 pour atteindre la parité **SOIT 79,5 %**	
TOTAL sans directrice de cabinet		21,6 points sur 65 pour atteindre la parité **SOIT 33,2 %**	

MINISTERE DE L'EUROPE ET DES AFFAIRES ETRANGERES

Nombre de points maximum : sur 150	Critère	Données	Points du ministère
50	Directeur/trice de cabinet	1 femme	50
30	Secrétaire général.e / Directeur/trice général.e	1 femmes 2 hommes	10
20	Directeur/trice	7 femmes 3 hommes	14
15	Directeur/tice adjointe	4 femmes 7 hommes	5,5
5	Sous-directeur/trice / Chef.fe de service	12 femmes 15 hommes	2,2
15	Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations	8/10	12
15	Taux F-H des plus hautes rémunérations parmi les 10% des postes les plus élevés	3/10	4,5
120	*Total effectif*	81,7	
30	*Total index*	16,5	
TOTAL avec directrice de cabinet		98,2 points sur 90 pour atteindre la parité	
		SOIT 109,1 %	
TOTAL sans directrice de cabinet		48,2 points sur 65 pour atteindre la parité	
		SOIT 74,1 %	

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

Nombre de points maximum : sur 150	Critère	Données	Points du ministère
50	Directeur/trice de cabinet	1 femme	0
30	Secrétaire général.e / Directeur/trice général.e	4 femmes 4 hommes	15
20	Directeur/trice	2 femmes 4 hommes	6,67
15	Directeur/tice adjointe	3 femmes 3 hommes	7,5
5	Sous-directeur/trice / Chef.fe de service	37 femmes 67 hommes	1,8
15	Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations	4/10	6
15	Taux F-H des plus hautes rémunérations parmi les 10% des postes les plus élevés	6/10	9
120	*Total effectif*	31	
30	*Total index*	15	
TOTAL avec directrice de cabinet		46 points sur 90 pour atteindre la parité	
		SOIT 51,1 %	
TOTAL sans directrice de cabinet		46 points sur 65 pour atteindre la parité	
		SOIT 70,7 %	

MINISTERES DE L'EDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE			
Nombre de points maximum : sur 150	**Critère**	**Données**	**Points du ministère**
50	Directeur.rice de cabinets	1 femme 1 homme	25
30	Secrétaire général.e / Directeur.rice général.e	2 femmes 1 hommes	20
20	Directeur.rice	2 femmes 4 hommes	6,66
15	Directeur.ice générale adjointe	6 femmes 14 hommes	4,5
5	Sous-directeur.rice / Chef.fe de service	23 femmes 31 hommes	2,13
15	Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations	10/10	15
15	Taux F-H des plus hautes rémunérations parmi les 10% des postes les plus élevés	6/10	9
120	*Total effectif*	58,29	
30	*Total index*	24	
TOTAL avec directrice de cabinet		82,29 points sur 90 pour atteindre la parité **SOIT 91,4%**	
TOTAL sans directrice de cabinet		57,29 points sur 65 pour atteindre la parité **SOIT 88,1 %**	

MINISTERES DES SPORTS (Direction des sports, DJEVPA)			
Nombre de points maximum : sur 150	**Critère**	**Données**	**Points du ministère**
50	Directeur.rice de cabinet	1 homme	0
30	Secrétaire général.e / Directeur.rice général.e	1 femme 1 homme	15
20	Directeur.rice	1 femme 2 hommes	6,66
15	Directeur.ice générale adjointe	1 femmes 1 hommes	7,5
5	Sous-directeur.rice / Chef.fe de service	3 femmes 3 hommes	2,5
15	Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations	10/10	15
15	Taux F-H des plus hautes rémunérations parmi les 10% des postes les plus élevés	6/10	9
120	*Total effectif*	31,66	
30	*Total index*	24	
TOTAL avec directrice de cabinet		55,66 points sur 90 pour atteindre la parité **SOIT 61,84%**	
TOTAL sans directrice de cabinet		57,29 points sur 65 pour atteindre la parité **SOIT 85,63 %**	

MINISTERE DE LA CULTURE			
Nombre de points maximum : sur 150	**Critère**	**Données**	**Points du ministère**
50	Directeur.ice de cabinet	1 homme	0
30	Secrétaire général.e / Directeur.ice général.e	3 femmes 2 hommes	18
20	Directeur.ice*	4 femmes 2 hommes	13,3
15	DGA / Directeur.ice adjointe	2 femmes 5 hommes	6,43
5	Chef.fe de service/ Sous-directeur.ice/ Directeur.ice de départements	38 femmes 34 hommes	2,63
15	Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations	8/10	12
15	Taux F-H des plus hautes rémunérations parmi les 10% des postes les plus élevés	9/10	13,5
120	*Total effectif*	40,36	
30	*Total index*	25,5	
TOTAL avec directrice de cabinet		75,86 points sur 90 pour atteindre la parité	
		SOIT 84,3 %	
TOTAL sans directrice de cabinet		75,86 points sur 65 pour atteindre la parité	
		SOIT 116,7 %	

* La catégorie « Directeur·rice » n'est pas applicable au ministère de la Culture, car son organisation ne comporte pas de directions correspondant à ce niveau hiérarchique. La parité femmes-hommes ne peut donc pas être calculée pour cette catégorie.

MINISTERE DE LA JUSTICE			
Nombre de points maximum : sur 150	**Critère**	**Données**	**Points du ministère**
50	Directeur.ice de cabinet	1 femme	50
30	Secrétaire général.e / Directeur.ice général.e	3 femmes 4 hommes	12,85
20	Directeur.ice	5 femmes 6 hommes	9,1
15	Chef.fe de service ou équivalents	5 femmes 7 hommes	6,25
5	Sous-directeur.ice ou équivalents	10 femmes 16 hommes	1,9
15	Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations	4/10	6
15	Taux F-H des plus hautes rémunérations parmi les 10% des postes les plus élevés	2/10	3
120	*Total effectif*	80,11	
30	*Total index*	9	
TOTAL avec directrice de cabinet		80,11 points sur 90 pour atteindre la parité	
		SOIT 89 %	
TOTAL sans directrice de cabinet		30,11 points sur 65 pour atteindre la parité	
		SOIT 46,3 %	

MINISTERES SOCIAUX (Travail, Solidarités et santé, Famille, Handicap)			
Nombre de points maximum : sur 150	**Critère**	**Données**	**Points du ministère**
50	Directeur.ice de cabinet	1 femme 1 homme	25
30	Secrétaire général.e / Directeur.ice général.e	1 femme 4 hommes	6
20	Directeur.ice	4 femmes 4 hommes	10
15	Directeur.ice général.e adjoint.e / Directeur.ice adjoint.e	10 femmes 8 hommes	8,33
5	Sous-directeur.ice / Chef.fe de service	26 femmes 18 hommes	2,95
15	Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations	10/10	15
15	Taux F-H des plus hautes rémunérations parmi les 10% des postes les plus élevés	10/10	15
120	*Total effectif*	52,28	
30	*Total index*	30	
TOTAL avec directrice de cabinet		82,28 points sur 90 pour atteindre la parité **SOIT 91,4 %**	
TOTAL sans directrice de cabinet		57,28 points sur 65 pour atteindre la parité **SOIT 88,1 %**	

MINISTERE DES ARMEES			
Nombre de points maximum : sur 150	**Critère**	**Données**	**Points du ministère**
50	Directeur.ice de cabinet	1 femme	50
40	Comité exécutif	1 femme 16 hommes	2,35
30	Comité de direction	4 femmes 6 hommes	12
15	Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations	10/10	15
15	Taux F-H des plus hautes rémunérations parmi les 10% des postes les plus élevés	9/10	13,5
120	*Total effectif*	64,35	
30	*Total index*	28,5	
TOTAL avec directrice de cabinet		92,8 points sur 90 pour atteindre la parité **SOIT 103,2 %**	
TOTAL sans directrice de cabinet		42,8 points sur 65 pour atteindre la parité **SOIT 69,9 %**	

CONSEIL D'ETAT			
Nombre de points maximum : sur 150	**Critère**	**Données**	**Points**
50	Vice-président.e	1 homme	0
30	Président.es de section / Secrétaire général.e	1 femme 7 hommes	3,75
20	Président.e adjoint.e / Président.e de chambre de la section du contentieux	5 femmes 8 hommes	7,69
15	SGA du CE / Chef.fe de services et équivalents	8 femmes 3 hommes	10,9
5	Rapporteur.e publics/publique	4 femmes 16 hommes	1
15	Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations	2/10	3
15	Taux F-H des plus hautes rémunérations parmi les 10% des postes les plus élevés	4/10	6
120	*Total effectif*	23,34	
30	*Total index*	9	
TOTAL		32,34 points sur 90 pour atteindre la parité	
		SOIT 35,9 %	

COUR DES COMPTES			
Nombre de points maximum : sur 150	**Critère**	**Données**	**Points**
50	Premier.ère Président.e	1 femme	50
40	Procureur.e général.e	1 femme	40
30	Président.e de chambres	3 femmes 4 hommes	13
15	Président.e de section	7 femmes 15 hommes	4,78
10	Avocats généraux	2 femmes 2 hommes	5
5	Secrétaire général.e et adjoint.e	1 femme 3 hommes	1,25
150	*Total effectif*	114,03	
TOTAL		114,03 points sur 75 pour atteindre la parité	
		SOIT 152 %	

CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS			
Nombre de points maximum : sur 150	**Critère**	**Données**	**Points**
50	Directeur.ice Général.e	1 homme	0
30	Directeur.rice général.e délégué.e	1 femme 1 homme	15
15	Directeur.ice	6 femmes 7 hommes	7
10	Directeur.ice adjoint.e	1 femmes 9 hommes	1
5	Responsables d'autres directions	6 femmes 10 hommes	2
40	Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations	5/10	20
110	*Total effectifs*		25
40	*Total index*		20
TOTAL		45 points sur 95 pour atteindre la parité	
		SOIT 47,4 %	

BANQUE DE FRANCE			
Nombre de points maximum : sur 150	**Critère**	**Données**	**Points**
50	Gouverneur	1 homme	0
30	Directeur.ice Général.e / Secrétaire Général.e	5 femmes 4 hommes	16,66
15	Directeur.ice général.e adjoint.e / Secrétaire général.e adjoint.e	5 femmes 12 hommes	4,41
10	Directeur.ice	25 femmes 36 hommes	4,1
5	Directeur.ice adjoint.e	23 femmes 34 hommes	2
40	Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations	5/10	20
110	*Total effectifs*		27,17
40	*Total index*		20
TOTAL		47,17 points sur 95 pour atteindre la parité	
		SOIT 49,6 %	

2.2.3. Les résultats 2025 des dispositifs législatifs

2.2.3.1. Les primo-nominations

Fonction publique d'Etat

La loi du 19 juillet 2023 qui vise à accélérer la féminisation de la haute fonction publique, porte de 40% à 50% le quota obligatoire de primo-nominations de chaque sexe aux emplois supérieurs de la fonction publique, avec application au 1er janvier 2026 pour l'État et les hôpitaux, et progressivement en 2026/2028 pour les collectivités territoriales.

Le nouvel objectif de 50% inscrit clairement le principe de parité dans le processus de féminisation de l'encadrement supérieur public. Il va contribuer à l'accélérer, conjointement avec l'objectif de 40% sur la présence effective des femmes dans ces postes (stock). L'articulation des deux dispositifs renforce l'efficacité du dispositif.

On constate que, sur la période, le taux de 40% a été atteint, voire dépassé par la totalité des ministères. Cependant, d'une année sur l'autre, on enregistre des reculs qui, même limités en ampleur, incitent à une vigilance constante sur le maintien de l'effort, d'autant que c'est vers un taux de 50% que l'on doit s'acheminer dès cette année.

Part des femmes dans les Primo-nominations	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Fonction publique d'Etat	42%	42%	43%	41%	43%	43%
Ministère de la Justice	36%	40%	55%	36%	60%	44%
Ministères du Sport, de l'Education Nationale et de l'Enseignement supérieur	49%	42%	44%	42%	43%	45%
Ministère de l'Intérieur	44%	42%	45%	40%	40%	44%
Ministère des Armées	25%	41%	43%	41%	42%	42%
Ministères sociaux	62%	46%	46%	55%	43%	49%
Ministère de l'Economie et des Finances	34%	41%	41%	42%	44%	39%
Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères	35%	41%	34%	39%	46%	42%
Ministère de la Culture	36%	40%	53%	67%	54%	40%
Ministère de l'Agriculture	48%	39%	42%	40%	40%	40%
Ministère de la Transition écologique	40%	45%	41%	31%	40%	44%
Caisse des dépôts	48%	48%	46%	53%	50%	62%

Source : DIESE, « Chiffre clés du dispositif des nominations équilibrées dans la fonction publique en 2025, édition 2026

Commentaire de Femmes de l'Intérieur

Sous l'impulsion de la loi Sauvadet et de ses objectifs chiffrés impératifs à atteindre sous peine de pénalités financières, le ministère de l'Intérieur s'est mobilisé pour accroitre le nombre de femmes dans les postes à responsabilités et mieux suivre les parcours des femmes. Ainsi le chiffre des primo nominations (pourcentage minimal des personnes de chaque sexe à être nommé pour la première fois à un emploi de cadre supérieur ou dirigeant) correspond à l'objectif exigé depuis 2020 pour les femmes. C'est le cas en 2025, puisque pour l'ensemble de l'année, le pourcentage de primo-nominations est de 43,6%, soit un très bon résultat.

Cependant, en regardant le détail des chiffres en fonction des types d'emploi, on s'aperçoit que ces bons résultats sont atteints grâce aux emplois de type 4 (Administration territoriale de l'Etat : 51% de primo-nominations de femmes et effectifs importants), de type 5 (sous-préfets : 51% de primo-nominations et effectifs importants) et de type 6 (corps d'inspection et contrôle : 50% de primo-nominations, mais petits effectifs). Tandis que les emplois les plus élevés dans la hiérarchie administrative sont loin d'atteindre le pourcentage requis : emplois de type 1 (préfets et directeurs des services actifs de la police nationale) 26,8% de nominations de femmes ; emplois de type 2 (chefs de service, sous-directeurs, directeurs projets, experts) 38% de nominations de femmes ; emplois de type 3 (emplois de direction, de contrôle et inspecteurs et contrôleurs généraux de la police nationale) 27% de nominations de femmes. Et par ailleurs, aucun chiffre n'est publié sur les départs des femmes du ministère, permettant de recruter à nouveau et refaire régulièrement des primo-nominations.

Depuis le 1er janvier 2026, l'obligation législative de la loi Sauvadet est passé à 50% de primo-nominations. Il sera important de regarder comment les différents ministères atteindront leur objectif et par quelles méthodes. N'oublions pas que les quotas imposés par la loi Sauvadet devaient d'une part être temporaires jusqu'à ce que la parité soit naturelle, et d'autre part accorder la primauté aux compétences.

Pour mieux identifier ces obstacles persistants, et sur initiative de sa présidente Brigitte Jullien, l'association Femmes de l'Intérieur a réalisé du 24 mai au 26 juin 2026 un sondage auprès des femmes en postes opérationnels et de responsabilité du ministère de l'Intérieur. 14 questions ont été posées sur la représentation, les freins et les leviers pour l'accès des femmes aux postes à responsabilités. 131 personnes ont répondu à l'enquête.

En général, les femmes sont motivées pour exercer des responsabilités : l'intérêt du poste, le challenge, la volonté d'évoluer, et la recherche d'impact. La proximité avec le terrain et la concrétisation des responsabilités sont des éléments clés. La confiance en soi, l'expérience et le soutien hiérarchique jouent un rôle déterminant.

Les obstacles et contraintes sont cependant nombreux : d'abord personnels (syndrome de l'imposteur, charge de la gestion familiale, crainte de ne pas être légitime, manque de confiance…), puis organisationnels (principe du chef ultra-disponible, fléchage anticipé des postes et manque de transparence dans les nominations, mobilité géographique et charge de travail, difficulté de concilier vie privée et vie professionnelle…), enfin culturels (stéréotypes, sexisme, misogynie, regard des collègues, manque de soutien de la hiérarchie, manque de modèles féminins…).

Leurs propositions touchent plusieurs domaines : d'abord une évolution des mentalités, la réduction des préjugés, la lutte contre le sexisme ; puis dans le domaine professionnel, la mise en place de viviers féminins, la reconnaissance des compétences, la nécessité d'une meilleure gestion du temps de travail. La valorisation des parcours féminins. L'accompagnement des femmes, la mise en place d'un mentorat sont aussi importants.

Même si le ministère s'est engagé dans une action volontariste avec différentes mesures et notamment des plans d'action pour l'égalité professionnelle, l'accès des femmes aux postes à responsabilités reste freiné par des obstacles culturels, organisationnels, et personnels, nécessitant des mesures concrètes pour changer les mentalités et améliorer l'accompagnement. Depuis sa création, l'association Femmes de l'Intérieur et ses adhérentes s'engagent sur ces thématiques aux côtés du ministère.

2.2.3.2. L'index de l'Egalité

La loi du 19 juillet 2023 vise à renforcer l'accès des femmes aux responsabilités dans la fonction publique. Elle instaure, sur le modèle du secteur privé, un index de l'égalité professionnelle dans les trois versants de la fonction publique.

Cette nouvelle obligation se concrétise sous la forme d'une note sur 100 points avec une cible minimum à atteindre de 75 points. Si leur note est inférieure à ce score, les employeurs disposent de trois ans au maximum pour réduire les écarts entre hommes et femmes, faute de quoi une amende allant jusqu'à 1% de la rémunération brute annuelle globale de leurs agents peut être infligée.

Ministères	Année	Score global	Egalité de rémunération pour les fonctionnaires /40	Egalité de rémunération pour les contractuels /10	Ecart de promotion de corps /15	Ecart de promotion de grade /15	Dix des plus hautes rémunérations /10	10 % des plus hautes rémunérations /10
Ministère de la Culture	2026	**84**	39	9	15	15	4	2
	2025	97	39	9	15	15	10	9
	2024	95	39	10	15	15	8	8
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche	2026	**-**	-	-	-	-	-	-
	2025	87	39	10	15	15	2	6
	2024	95	39	10	15	15	8	8
Ministère des Armées	2026	**94**	38	7	15	15	10	9
	2025	88	39	8	15	15	1	10
	2024	94	34	8	15	15	8	9
Ministère de l'Education nationale et de la Jeunesse	2026*	**92**	37	9	15	15	10	6
	2025	86	39	9	15	15	2	2
	2024	93	38	9	15	15	8	8
Ministère de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique	2026	**89**	38	9	15	15	4	8
	2025	91	38	9	15	15	8	6
	2024	87	38	9	15	15	4	6
Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères	2026	**-**	-	-	-	-	-	-
	2025	86	34	8	15	15	10	4
	2024	85	36	7	15	15	8	4
Ministères sociaux	2026	**-95**	40	6	15	15	10	10
	2025	92	39	5	15	15	10	8
	2024	85	30	0	15	15	8	8
Ministères de la Justice	2026	**82**	38	8	15	15	4	2
	2025	88	38	8	15	15	4	8
	2024	84	38	8	15	15	4	4
Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire	2026	**95**	39	6	15	15	10	10
	2025	81	39	8	15	15	2	2
	2024	83	39	8	15	15	4	2
Ministère de l'Intérieur	2026	**81**	39	9	15	15	2	1
	2025	79	39	6	15	15	2	2
	2024	80	39	8	15	15	1	2
Ministère de la Transition Ecologique et de la Cohésion des territoires	2026	**85**	38	9	15	15	2	6
	2025	80	38	10	15	15	1	1
	2024	79	38	10	15	15	0	1
Banque de France	2026	**93**						
	2025	98						
	2024	98						
Institut national du service public	2026	**94**						
	2025	88						
	2024	88						
Caisse des Dépôts et Consignations	2026	**97**						
	2025	92						
	2024	92						

*Pour l'année 2026, les données concernent les Ministères de l'éducation nationale, de la jeunesse, des sports et de la vie associative.

Commentaire de Cultur'Elles

L'index de l'égalité professionnelle au titre de 2024 est de 95/100, il est en baisse de 2 points par rapport au score de 97/100 obtenu au titre de 2023 : la baisse est liée à une perte de deux points sur l'indicateur relatif aux dix plus hautes rémunérations (avec 4 femmes et 6 hommes, contre une stricte parité l'année précédente).

Au 1er juillet 2026, le Cabinet de la ministre de la Culture compte huit hommes et six femmes (soit 43% de femmes). Les postes de directeur de cabinet, de directeur-adjoint et de chef de cabinet sont tous trois occupés par des hommes.

Commentaire de Femmes de Justice

Le dernier index disponible est l'index de l'égalité professionnelle 2026 du ministère de la Justice, publié le 29 septembre 2026 et établi sur les données 2025. Le score global est de 82/100, contre 86/100 pour l'index 2025 (données 2024) et 88/100 pour l'index 2024 (données 2023).

Indicateur – données 2025	**Score**
Écart global de rémunération – fonctionnaires et magistrats	38/40
Écart global de rémunération – agents contractuels	8/10
Écart de taux de promotion de corps	15/15
Écart de taux de promotion de grade	15/15
Sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations	4/10
Sexe sous-représenté parmi les 10 % les mieux rémunérés des emplois supérieurs concernés	2/10
TOTAL	82/100

Sources : Ministère de la Justice, « Index de l'égalité professionnelle 2026 », publié le 29 septembre 2026, données 2025 ; index 2025 et 2024 pour la série historique.

La lecture du score global doit être nuancée. Les quatre premiers indicateurs totalisent 76 points sur 80, alors que les deux indicateurs relatifs au sommet des rémunérations n'atteignent que 6 points sur 20. En 2025, trois femmes figurent parmi les dix agents percevant les plus hautes rémunérations ; pour l'indicateur concernant les 10 % d'agents les mieux rémunérés sur certains emplois supérieurs, deux des sept agents sont des femmes (29 %). Le ministère précise que ces derniers indicateurs sont sensibles à la petite taille des cohortes.

L'index ne doit donc pas être lu comme un « taux d'égalité » de 82 %. Il mesure six dimensions hétérogènes, dont l'écart de rémunération à situation statutaire comparable. Il ne neutralise pas la question plus large de la répartition des femmes et des hommes entre les corps, fonctions, niveaux de responsabilité et emplois les plus rémunérateurs.

C'est précisément pourquoi le ministère annonce la création d'un observatoire des trajectoires professionnelles.

2.2.4. Pour la fonction publique territoriale

Commentaire de Dirigeantes et Territoires[2]

Les femmes représentent 62% des effectifs dans la FPT mais elles sont sur-représentées dans les catégories C et les contractuels (86 %), ce qui les expose à plus de précarité. Les stéréotypes sont très présents, les femmes représentant par exemple 95% de la filière médico-sociale ou sociale, 83% de la filière administrative mais 41% de la filière technique (qui comprend les agents de ménage), 22% en sécurité et 6% en incendie et secours.

Elles constituent 69% des catégories A mais 54% des A+ qui sont les viviers pour les postes de direction des grosses collectivités. Sur les postes de direction générale des services (DGS), les femmes ne sont que 36% dans les collectivités de plus de 40 000 habitants, 25% des postes de direction générale des services techniques et 47% pour les autres postes de direction générale adjointe. De plus, plus la collectivité est importante, plus leur part baisse dans les emplois fonctionnels : les femmes occupent 50% des postes de DGS des communes de + 40 000 habitants mais 25% dans les intercommunalités, 12% dans les Départements et 33% dans les Régions.

Quant à leur rémunération, elle reste encore 6,8% en dessous de celle des hommes mais 19% pour la catégorie A.

Il est à noter une amélioration incontestable sous l'impact des contraintes normatives mais qui reste insuffisante, l'écart entre le vivier et les postes de direction étant encore trop élevé. Ainsi, si les femmes ont réussi à conquérir des postes de direction en communes, on observe qu'elles ont du mal à percer dans les Départements, les intercommunalités et dans une moindre mesure, les Régions. C'est-à-dire dans les collectivités de taille les plus importantes.

Aucune justification ne peut être donnée à cet écart : les femmes sont plus nombreuses que les hommes diplômés de l'enseignement supérieur, elles suivent plus de formations continues et sont sur-représentées en catégorie A, viviers des postes de direction générale. Le dispositif de nominations équilibrées (DNE) a eu un impact positif sur le

[2] Publié originellement dans l'état des lieux 2026 d'Administration Moderne.

“flux” avec 40% des nominations atteint mais ne suffit pas encore pour équilibrer le “stock”. C’est une étape qui doit être poursuivie.

Cette amélioration, au-delà d’être insuffisante en quantité, le reste également pour certains secteurs comme la direction des services techniques ou les Départements et les intercommunalités concernant certaines strates. Poursuivre cet effort de parité est pour nous indispensable pour renforcer l’attractivité de la fonction publique territoriale. Des études démontrent que la mixité, composante de l’intelligence collective,constitue un élément de performance des organisations confrontées aux enjeux d’un monde complexe et incertain.

L’association Dirigeantes et territoires porte une série de propositions :

1. **Observation de la situation en matière de parité**

- Les données relatives à la parité sont disponibles au travers de rapports annuels qui agrègent les données. Il convient de rendre obligatoire leur prise en compte par catégorie de postes : directrices générales des services, directrices générales adjointes des services et directrices de cabinet, non encore considérées. En effet, plus la strate de la collectivité augmente, moins il y a de femmes DGS, ce qui doit être mesuré.

- Notre association a mis en place un observatoire de la parité, permettant d’obtenir des données factuelles. Nous demandons à être accompagnées dans la continuité de cet outil et que notre travail soit partagé notamment avec le Haut Conseil à l’Égalité, la DGCL, le CNFPT et d’autres associations professionnelles.

- Pour aller plus loin, un observatoire national de la parité pourrait être porté par le ministère de la Fonction Publique.

- Budget sensible au genre. Il conviendrait de rendre obligatoire cette dynamique dont l’absence cache des inégalités criantes d’accès au service public.

2. **Dispositif de nomination équilibrée, index et mise en valeur des actions**

- Il est proposé de n’appliquer une pénalité uniquement en cas de non atteinte d’un pourcentage minimal de femmes. En effet, l’esprit du dispositif est d’encourager l’augmentation de la féminisation. Tant que la parité n’est pas atteinte, il n’apparaît pas cohérent de pénaliser les collectivités recrutant “trop” de femmes.

- Nous proposons une augmentation de la pénalité car le montant n’est pas assez dissuasif, certaines collectivités préférant payer plutôt que recruter des femmes.

- Amélioration de l’index de l’égalité professionnelle. L’index égalité est perfectible et il apparaît nécessaire d’y opérer des améliorations, notamment dans la perspective de la transposition de la directive européenne sur la transparence

des rémunérations. Il conviendrait que les associations professionnelles soient associées à la réflexion. Quelques points à discuter : le seuil (actuellement à 75/100 est trop bas), exigence du % de femmes dans les 10 plus hautes rémunérations (40% suffit à obtenir le maximum de points), la prise en compte des temps partiels, la durée pour se mettre à niveau (avant 5 ans).

- Nous proposons d'intégrer les postes de direction de cabinet des collectivités dans le calcul des quotas, en plus des postes en direction générale.
- Le fonds en faveur de l'égalité professionnelle. Pour les collectivités territoriales, il est proposé que des associations puissent en bénéficier afin de réaliser un programme d'actions en faveur de la parité, en complément des collectivités impliquées sur le sujet.
- Nous proposons de mettre en avant, dans une logique de valorisation, promotion, conviction entre pairs, les collectivités exemplaires dans ce domaine et à l'inverse, sans stigmatiser, montrer que beaucoup d'autres ne sont pas sur la bonne trajectoire.

3. **Recrutement des femmes à des postes de direction générale**

- La prise en charge d'un dispositif de coaching des dirigeantes territoriales au plan national, pour profiter d'un accompagnement personnalisé qu'elles ne pourraient sans doute pas s'offrir et que leur collectivité d'appartenance pourrait ne pas prendre en charge. En outre, ce dispositif ne doit pas être limité en âge.
- Imposer la parité des jury côté employeurs et l'obligation de présenter une liste paritaire de finalistes à ce jury.
- Nomination de Directrices Générales des Services par alternance du genre sur un ou plusieurs mandat(s) d'un.e même chef.fe de l'exécutif ; il s'agirait de contraindre la nomination d'une femme à la tête des services de l'administration et à la tête du cabinet si le prédécesseur est un homme.

4. **La conciliation vie professionnelle et vie personnelle**

- Beaucoup de femmes renoncent aux postes de direction générale dans les grandes collectivités territoriales pour cette raison. Il conviendrait d'ouvrir un vaste chantier à ce sujet et encourager les élus locaux à y réfléchir (horaires des réunions, intérims, droit à la déconnexion…).
- Congé deuxième parent obligatoire. Nous sommes convaincues que tant que les deux parents n'auront pas la même durée de congé post naissance, nous n'atteindrons pas la parité. Il persiste des discriminations des femmes en âge de

porter un enfant et de mères de jeunes enfants. De plus, les pères qui souhaitent prendre des congés sont stigmatisés

2.2.5. Pour l'hôpital public

Commentaire de Donner des Elles à la Santé

Pour la 1 ère fois en 2025 en France, les femmes étaient plus nombreuses au sein des professions médicales. Cette féminisation est à nuancer par les inégalités d'accès aux postes de gouvernance et de décision, où les femmes restent largement minoritaires.

En effet, selon le CNG, en 2025, les femmes représentent 55.6% des praticiens hospitaliers en établissement. Seuls 25,6 % des postes de Professeur des Universités-Praticien Hospitalier (PU-PH) sont occupés par des femmes quand seulement 20% des postes de doyens des facultés de médecine le sont. Les femmes sont 35% parmi les chefs de pôle, 41% parmi les cheffes de service ; 30% parmi les présidents de CME (33 % dans les CH, 16 % dans les CHU/CHR). Le vivier existe bien alors que les postes à responsabilité restent occupés par des hommes.

S'agissant des directeurs, 27 % des chefs d'établissement directeurs d'hôpital sont des femmes alors que les femmes représentent 52 % du corps des DH (chefs et adjoints) exerçant en établissement.

En 2026, de nombreux établissements de santé ne rendent pas disponibles leur bilan genré du personnel médical, paramédical et de la gouvernance. L'association a déjà par le passé appelé à une standardisation de ce bilan pour rendre possible l'analyse en granularité et le suivi de l'évolution des indicateurs pertinents.

A titre d'exemple, l'APHP, plus grand hôpital de France, publie annuellement ses données concernant la représentation des femmes au sein de ses hôpitaux et de ses instances.

Dans son rapport annuel de 2025, les chiffres parlent d'eux-mêmes :

- A la direction générale : le directeur est un homme, les directeurs adjoints sont un homme et une femme
- Au sein du directoire : 4 hommes sont président, président de la Commission médicale d'établissement (CME), vice-président doyen du directoire, vice-président chargé de la recherche
- Au sein des Conseil Hospitaliers Territoriaux : 8 des 8 présidents sont des hommes
- Au sein des CME, au 14 avril 2026 :

- Une CME centrale présidée par un homme, la vice –présidence est occupée par une femme
- Six CME locales : 4 présidents, 2 présidentes

A noter que l'AP-HP fait partie des établissements signataires de la Charte DDL en mars 2024 s'engageant à mener des actions notamment sur la représentativité des femmes aux postes à responsabilité.

Au sein des Hôpitaux civils de Lyon :

- A la direction générale : le directeur est un homme, avec une directrice générale adjointe, aidée notamment de 3 femmes et 1 homme aux différentes directions du groupe
- Au sein des CME :
  - La CME centrale est présidée par un homme, la vice-présidence est assurée par un homme et une femme
  - Cinq CME locales : 5 présidents hommes

Et si l'on parle argent, au sommet de la grille de rémunération des praticiens hospitaliers du public, on trouve seulement 31,4% de femmes selon le CNG.

03

PARTIE 3

LES RECOMMANDATIONS DE 2GAP

3.1. Dix recommandations de 2GAP

Voici venu le temps des recommandations. À la lecture de toutes les contributions des différents réseaux, un constat s'impose : celui d'une grande richesse des actions menées, des outils créés ou adoptés, des procédures de ressources humaines adaptées ou reconfigurées.

C'est bien là le rôle de 2GAP, de permettre aux différents réseaux de bénéficier d'une forme de fertilisation croisée et donc d'entraide dans les politiques d'égalité qu'il convient de mener.

Au demeurant, **ce livre blanc dresse un double constat qui appelle à la vigilance**. La majorité des organisations de travail françaises sont loin d'avoir renoncé à leurs politiques d'égalité sous la pression du contexte international et poursuivent, voire accentuent leurs efforts. Mais **cette résistance peut s'accompagner parfois d'un ralentissement plus discret**. Le recul observé n'est pas frontal mais peut être diffus : vocabulaire édulcoré, programmes renommés, budgets réduits, priorités déplacées.

Les recommandations qui suivent visent donc à la fois **à consolider les acquis et à relancer la dynamique, pour passer d'une logique de représentation à une logique de partage effectif du pouvoir.** Elles visent plusieurs destinataires : entreprises, pouvoirs publics, associations ou réseaux professionnels.

1. Traiter des politiques d'égalité au plus haut niveau des organisations et impliquer les dirigeants et décideurs

Sans portage au plus haut niveau, l'égalité reste un sujet parmi d'autres et devient la première variable d'ajustement en période d'arbitrages. *C'est au niveau de la direction générale des entreprises que doivent être pilotées* ***les politiques d'égalité, relayées*** *spécifiquement au niveau des ressources humaines ou RSE, avec personnel dédié et budget associé. Elles* ***ne doivent pas être diluées dans les politiques de diversité ou d'inclusion, dont les leviers d'action sont différents****.*

Pour les entreprises

a. Veiller dans les entreprises à situer le pilotage des politiques d'égalité au plus haut niveau des organisations ;

b. Inscrire des objectifs de mixité dans les feuilles de route des comités exécutifs et dans les critères de rémunération variable des dirigeants et dans les critères de rémunération variable des dirigeants ;

c. Rendre compte, chaque année, des résultats obtenus devant le conseil d'administration ou l'instance équivalente, en actionnant l'article 8 de la loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011 (L.225-37-1) sur une délibération annuelle du conseil sur l'égalité professionnelle et salariale ;

d. Inscrire explicitement l'égalité entre les femmes et les hommes dans la stratégie ESG et dans le pilotage des risques de l'organisation, avec des objectifs mesurables, des responsabilités identifiées et un suivi par les instances dirigeantes.

Pour les pouvoirs publics

e. Réunir annuellement un comité interministériel sur les droits des femmes et l'égalité sous la présidence du Premier ministre ;

f. Doter de moyens adaptés les services de l'État et des collectivités locales en charge des politiques d'égalité ainsi que le Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes ;

Pour tous

g. Mobiliser les hommes dirigeants comme alliés et ambassadeurs de l'égalité ;

2. Institutionnaliser l'égalité dans la gouvernance

La présence des femmes dans les instances ne garantit pas leur accès au pouvoir réel.

Pour les entreprises

a. Faire de l'égalité une exigence structurelle, avec des quotas ou des objectifs de parité, dans l'ensemble des instances dirigeantes, que ce soit au niveau des conseils d'administration (loi Copé-Zimmermann de 2011) ou des comités de direction ou parmi les cadres dirigeants (loi Rixain de 2021), en l'étendant aux ETI et aux PME ;

b. Fixer des objectifs de progression pour l'accès des femmes à la présidence des conseils d'administration et des comités stratégiques et de nomination ainsi qu'à la direction générale, fonctions où elles restent très minoritaires ;

c. Ne pas limiter les objectifs de mixité à la composition des instances dirigeantes ; suivre aussi l'accès des femmes aux fonctions exécutives qui concentrent le pouvoir opérationnel et financier, en lien avec la recommandation 6 ;

Pour la fonction publique

d. Suivre la mise en œuvre de la loi n°2023-623 du 19 juillet 2023, visant à renforcer l'accès des femmes aux responsabilités dans la fonction publique, à hauteur de 50% pour les flux de primo nominations depuis le 1er janvier 2026 et de 40% pour le stock d'emplois occupés au 1 er janvier 2017 ;

Pour les deux

e. Rendre transparents les critères et les processus de nomination et généraliser les jurys paritaires ;

f. Accompagner la mise en œuvre des quotas par un récit de l'égalité qui permette que la parité soit vécue comme un levier de transformation et non comme une contrainte arithmétique, notamment dans la fonction publique.

3. Améliorer nos capacités à mesurer

On ne corrige que ce que l'on mesure. Or ***la place des femmes dans les lieux de décision reste mal connue au-delà des conseils d'administration des grandes capitalisations boursières.***

Pour les pouvoirs publics

a. Établir, par les pouvoirs publics, une cartographie des risques et des indicateurs de performance partagés, permettant de repérer les signaux faibles de recul (baisse des budgets, suppression de postes dédiés, accords non renouvelés) ;

b. Assurer un suivi consolidé de la part des femmes dans les mandats patronaux, juridictionnels et consulaires du secteur économique, aujourd'hui dispersé ;

c. Consolider les outils de mesure de la fonction publique en portant une attention particulière aux écarts de rémunération indemnitaires, notamment pour les plus hautes rémunérations ;

d. Instaurer un suivi de la place des femmes aux postes de gouvernance des sociétés non cotées ayant un chiffre d'affaires net ou total de bilan de 50 millions d'euros et plus de 250 salariés, puisque seules les sociétés cotées sont suivies depuis la loi n°2025-391 du 30 avril 2025 (art. L.22-10-1-1 du Code du commerce) par l'Autorité des marchés financiers (AMF) ;

e. Compléter les indicateurs de représentation par des indicateurs sur le partage effectif du pouvoir : répartition des fonctions exécutives et opérationnelles, parcours d'accès à la direction générale, qualité de la participation aux décisions ; étendre cette exigence au reporting ESG ;

Pour 2GAP

f. Consolider le baromètre de la gouvernance de 2GAP et en faire un outil de suivi officiel ;

g. Reconduire régulièrement le questionnaire 2GAP sur la conduite des politiques d'égalité afin de suivre dans la durée l'évolution des perceptions et de vérifier que la résistance observée se maintient.

4. Transformer les modèles organisationnels

Le plafond de verre se nourrit d'organisations du travail encore pensées sur un modèle de disponibilité totale et sur l'invisibilisation de la santé reproductive des femmes.

Pour les entreprises et les pouvoirs publics

a. Développer des politiques de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle : solutions de garde d'enfants, organisation et horaires de travail, droit à la déconnexion ;

b. Adapter les politiques des ressources humaines aux congés parentaux et encourager leur partage effectif entre les parents, afin que la parentalité ne pèse plus sur les seules carrières des femmes ;

c. Prendre en compte les difficultés rencontrées par les femmes au cours de leur vie reproductive et les accompagner par des formules de temps plus souples, voire des congés spécifiques.

5. Combattre le sexisme au travail

Le sexisme continue de peser à la fois sur les organisations de travail en termes de recrutements, de promotions et de trajectoire professionnelle mais aussi dans les relations interpersonnelles.

Pour les pouvoirs publics

a. Sensibiliser les jeunes, dès l'école, aux stéréotypes de sexe qui orientent les choix d'études et de métiers, notamment en ce qui concerne les filières scientifiques et numériques ; former, diffuser, accompagner et outiller les enseignants pour que les résultats scientifiques se traduisent en pratiques pédagogiques concrètes, efficaces, et durable ;

Pour les pouvoirs publics et les entreprises

b. Former les recruteurs, les jurys et les managers aux stéréotypes de sexe, prévenir les discriminations et améliorer les dispositifs de signalement des comportements sexistes ;

c. Faire de la lutte contre le sexisme un pilier des politiques d'égalité : faire connaître l'article L. 1142-2-1 du Code du travail sur l'agissement sexiste et la jurisprudence récente de la Chambre sociale de la Cour de cassation, en date du 17 septembre 2025 (pourvoi 24-14-363) qui en fait un motif de faute grave ;

d. Mesurer régulièrement le sexisme par l'administration de baromètres sur le modèle de #StOpE, en visant en particulier les femmes managers et dirigeantes, que ce soit dans les entreprises ou la fonction publique ;

e. Lutter contre les violences sexistes et sexuelles en mettant en œuvre les différents volets de la loi intégrale contre les violences, en cours de discussion au Parlement, qui entravent les trajectoires professionnelles des femmes.

6. Développer et accompagner le leadership exercé par les femmes

Les viviers existent ; il s'agit désormais de les accompagner jusqu'aux postes de décision.

Pour les pouvoirs publics et les entreprises

a. Institutionnaliser et financer des programmes de mentorat, de coaching et de sponsoring ;

b. Identifier les viviers à chaque niveau de responsabilité et suivre les parcours des femmes à potentiel, y compris au niveau des cadres intermédiaires ;

c. Faciliter l'accès des femmes entrepreneures aux financements, notamment en fonds propres et en capital-risque, suivre la répartition par sexe des financements accordés (les start-ups fondées par des femmes ne captant que 2 % du capital-risque européen en 2025) et encourager des dispositifs permettant aux femmes de créer, développer et contrôler des entreprises. L'objectif est de traiter l'accès au pouvoir économique au-delà de la seule représentation des femmes dans les conseils.

d. Animer des réseaux d'alumni pour prolonger dans la durée les effets de ces programmes ;

Pour les entreprises

e. Ouvrir aux femmes les fonctions opérationnelles et de centre de profit ainsi que les directions financières et des opérations, qui constituent les principaux tremplins vers la direction générale ;

7. Défendre les acquis du droit du travail et de celui de la fonction publique pour en faire un rempart contre les régressions et un tremplin pour l'innovation

Les entreprises et institutions françaises n'ont pas cédé aux injonctions venues des États-Unis ; encore faut-il que cette résistance affichée ne laisse pas place à un essoufflement silencieux.

Pour les pouvoirs publics

a. Adopter rapidement, et sans l'affaiblir, le projet de loi présenté en Conseil des ministres le 10 septembre 2026 pour transposer la directive européenne sur la transparence des rémunérations, dont l'échéance du 7 juin 2026 n'a pas été tenue, en conservant l'inversion de la charge de la preuve et l'évaluation conjointe des écarts avec les représentants du personnel et en l'accompagnant d'une révision des classifications des emplois fondée sur la notion de valeur égale du travail, dans le secteur privé comme dans la fonction publique ;

Pour les entreprises et les pouvoirs publics

b. Refuser l'autocensure des organisations de travail et maintenir les budgets, les postes dédiés et la communication sur l'égalité et rendre visible tout recul ; accompagner le droit par des mots et des actes qui en sécurisent les fondations, via un discours public assumé des dirigeants comme des pouvoirs publics face à la « gender fatigue » et à la montée du masculinisme. Rappeler que le progrès n'est pas linéaire et que le recul procède moins d'une rupture que d'un grignotage, texte par texte, résolution par résolution, mot par mot ;

c. Affirmer, au niveau de l'État comme des entreprises, que les obligations françaises et européennes d'égalité professionnelle relèvent de la loi et ne sont pas négociables face aux pressions extraterritoriales ;

d. Veiller à ce que les filiales françaises de groupes internationaux continuent d'appliquer pleinement le droit français et français de l'égalité, et les accompagner à poursuivre leurs politiques de mixité, en particulier les groupes dépendants de plusieurs juridictions, dans l'identification et la gestion des tensions entre les cadres juridiques applicables en matière d'égalité, de diversité et de reporting ESG ; mutualiser une expertise juridique et pratique permettant de

sécuriser les obligations européennes et françaises sans renoncer aux engagements d'égalité ;

8. Renforcer l'application des lois par des outils qui ont fait leurs preuves

Le droit français de l'égalité professionnelle est dense et protecteur ; son effectivité reste la question centrale.

Pour les pouvoirs publics

a. Préserver les quotas existants et en contrôler le respect effectif, leur extension étant traitée à la recommandation 2 ;

b. Généraliser l'égaconditionnalité : conditionner les financements publics, la commande publique et les autorisations administratives à la progression de l'égalité et de la parité et étendre les dispositions de la loi n°2021-1774- du 24 décembre 2021, dite loi Rixain, sur le modèle des comités d'investissement de Bpifrance dont la proportion de membres de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 % en 2026 ;

c. Mobiliser les investisseurs institutionnels et les agences de conseil pour qu'ils évaluent les entreprises non seulement sur la composition de leur conseil, mais aussi sur le partage du pouvoir exécutif et la constitution des viviers.

9. Développer une coopération inter-réseaux et internationale

La force des réseaux tient à leur capacité à agir ensemble, comme l'ont montré les contributions réunies dans ce Livre blanc.

Pour les pouvoirs publics et les entreprises

a. Favoriser et poursuivre la création de réseaux internes et les doter de ressources et moyens adéquats pour jouer leur rôle de force de proposition vis-à-vis des directions générales sur les politiques d'égalité ;

b. Renforcer le soutien politique à l'action de 2GAP et sa reconnaissance comme interlocutrice des pouvoirs publics ;

Pour les réseaux

c. Mutualiser les outils et les actions entre réseaux français et européens : plateforme de partage d'opportunités, séminaires et formations communs et obtenir des financements à destination des réseaux pour des projets pilotes

comparatifs entre pays et entre secteurs, afin d'identifier les pratiques les plus efficaces ;

d. Porter un plaidoyer commun auprès des institutions européennes pour que l'Europe demeure un pôle de résistance au recul des droits des femmes ; soutenir la mise en œuvre effective de la Stratégie en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes 2026-2030, adoptée par la Commission européenne le 5 mars 2026, en reliant gouvernance partagée, égalité professionnelle, accès des femmes au financement, et entrepreneuriat féminin ;

10. Adopter une diplomatie féministe

*Seule **une approche faisant de l'égalité un objectif transversal des relations internationales**, qu'il s'agisse de la paix et de la sécurité (et notamment de l'agenda Femmes, paix et sécurité, conformément à la résolution 13-25), de la coopération au développement, des relations économiques, de l'action humanitaire ou de la gouvernance mondiale, reposant sur la participation pleine des femmes au processus de décision, peut être un vecteur de paix.*

Pour les pouvoirs publics

a. Assurer une veille des négociations internationales et européennes (Commission de la condition de la femme des Nations unies, Assemblée générale des Nations unies, Conseil de l'Europe) afin de repérer et contrer toute régression des droits des femmes ;

b. Poursuivre la Stratégie internationale de la France pour une diplomatie féministe à l'aide de moyens et d'un suivi public, et en s'appuyant sur les nouveaux alliés des pays du Sud ;

c. Sanctuariser, au sein de l'aide publique au développement, les financements dédiés à l'égalité et aux organisations féministes ; pérenniser le Fonds de soutien aux organisations féministes et encourager le mécénat des entreprises et des fondations en leur faveur ;

d. Soutenir, au niveau européen, la transparence sur le financement des mouvements anti-genre ainsi que la lutte contre la désinformation et les attaques visant les féministes ;

e. Faire de la Recommandation générale n° 40 du Comité CEDEF, sur la représentation égale et inclusive des femmes dans les systèmes de décision, une référence du plaidoyer, et demander à la France de rendre compte de sa mise en œuvre.

Réseaux fondateurs et associés de 2GAP

Administration moderne
Alliance pour la Mixité en Entreprise (AME)
Alter Egales, Groupe Caisses des Dépôts
Association BNP Paribas MixCity
Association des administrateurs territoriaux (AATF)
A3F Association des femmes fiscalistes
Association Française des Femmes Juristes (AFFJ)
Association Française des Femmes Médecins
Association pour les Femmes Dirigeantes de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (AFDESRI)
Avec les Femmes de la Défense
Association Femmes et Police dans l'Égalité et la Diversité (AFPED)
Business Professional Women (BPW)
CEFCYS : Cercle des femmes dans la Cybersécurité
Cercle InterL
CentraleSupelec au Féminin
Club Com'Elles
Centre Présence Compositrices
Cultur'Elles
Dirigeantes et Territoires
Donner des ELLES à la santé
DYFERAP : Dynamique des Femmes pour la Réforme de l'Administration Publique
Elle&Co
EMLyon au féminin
ESSEC (Centre Européen en Droit et Economie – Women Empowerment)
ESTP au Féminin
European Network for Women In Leadership (WIL Europe)
European Women Lawyers Association (EWLA)
Ex-Aequo
Femmes Business Angels
Fédération Femme Administrateurs (FFA)
Femmes Chefs d'Entreprises France (FCE)
Femmes Chefs d'Entreprises Mondiales (FCEM)
Femmes de Bercy
Femmes de l'Intérieur
Femmes de Justice
Femmes de l'Education
Femmes de Loi, Femmes d'Exception
Femmes des services du Premier ministre
Femmes du MEDEF
Femmes du Tourisme
Femmes en Mouvement
Femmes et Diplomatie
Femmes Huissiers de justice de France AFHJF)
Femmes Ingénieurs
Financi'Elles
Grandes écoles au féminin (GEF)
HP WIN (Women's Impact Network) France
INSEAD Women in Business Club France
Justice Administrative Alter-Egales (JAAE)
La Cour au féminin
Les Ateliers Entreprises et Mixité
Les Elles du Groupe BPCE
LGMP Conseils
MédiaClub'Elles
Mines Alumni Paris
Mix & Win Société Générale
NEOMA ALUMNI / WO.MEN by NEOMA Alumni
Open Monitoring Network
Parité Assurance
Pluri'Elles
Pour les Femmes dans les Médias
Prenons la Une
Professional Women's Network Paris (PWN)
REFENS_JUST 1, Réseau des Femmes
Entrepreneures Nord-Sud
Réseau Parité Un Une Groupe La Poste
SciencesPo Femme et Société by SciencePo Alumni
SERVIR - Ancien.nes élèves de l'ENA et de l'INSP
SNCF Mixité
TalentuElles
VOX Femina
WAVE LES ELLES DE L'AUTO
WeConnect International
Women in Finances
Women Network Sanofi
Women in Toys France

Réseaux Amis de 2GAP

Corporate Governance Hub (CGHub) - CREATE Lyon (Centre de recherche Magellan - IAE Lyon) - Democracy Today - Elles bougent - Génération Femmes d'Influence - Laboratoire de l'Egalité – JUMP