

# « FEMMES ET CARRIÈRES : UN ÉTAT DES LIEUX »

*Étude menée par À Compétence Égale (2025)*



# PLAN DE L'ÉTUDE

## 01 Contexte & objectifs

## 02 Méthodologie

- Échantillon
- Limites  
méthodologiques

## 03 Résultats

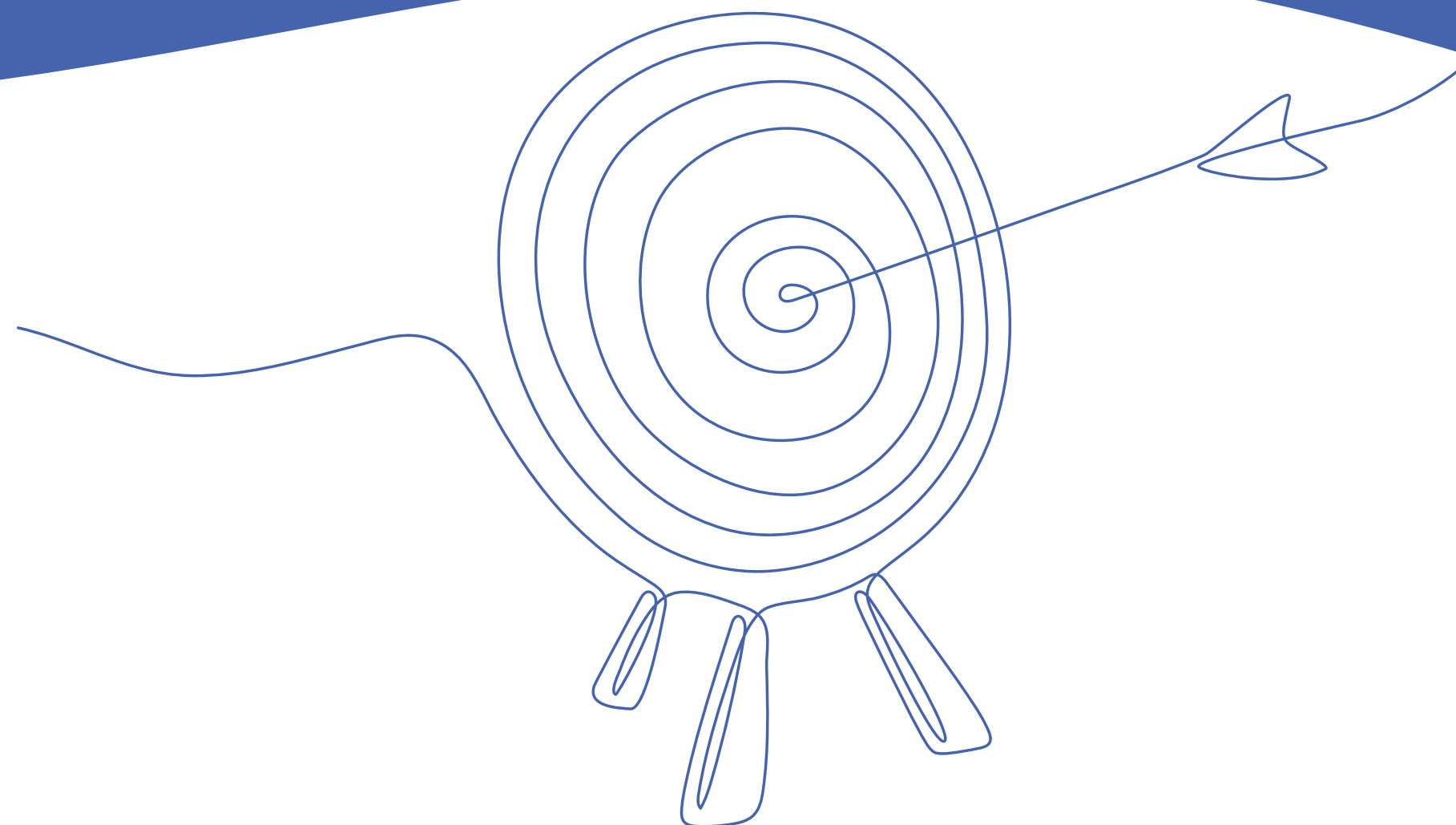
- Ambition et vision
- Réseaux et emploi
- Travail et enfants
- Égalité et enjeux

## 04 Conclusions & recommandations

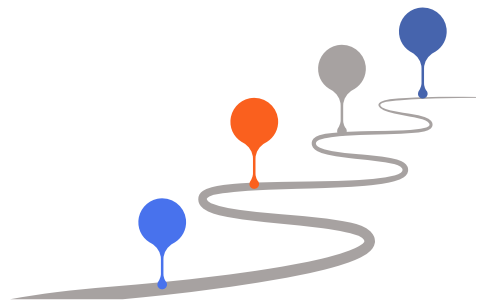
- Synthèse des résultats
- Perspectives

# OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

# 01



# Contexte et objectifs de l'étude



Dix ans après la première édition de 2014, la seconde vague de l'enquête « *Femmes et carrières : un état des lieux* » lancée fin 2024 analyse les évolutions des trajectoires professionnelles des femmes et leurs perceptions en matière d'égalité au travail.

Cette étude explore différents volets des carrières professionnelles des répondantes :



parcours  
professionnels



attentes & besoins  
professionnels



notion de réussite  
professionnelle



accès à l'emploi



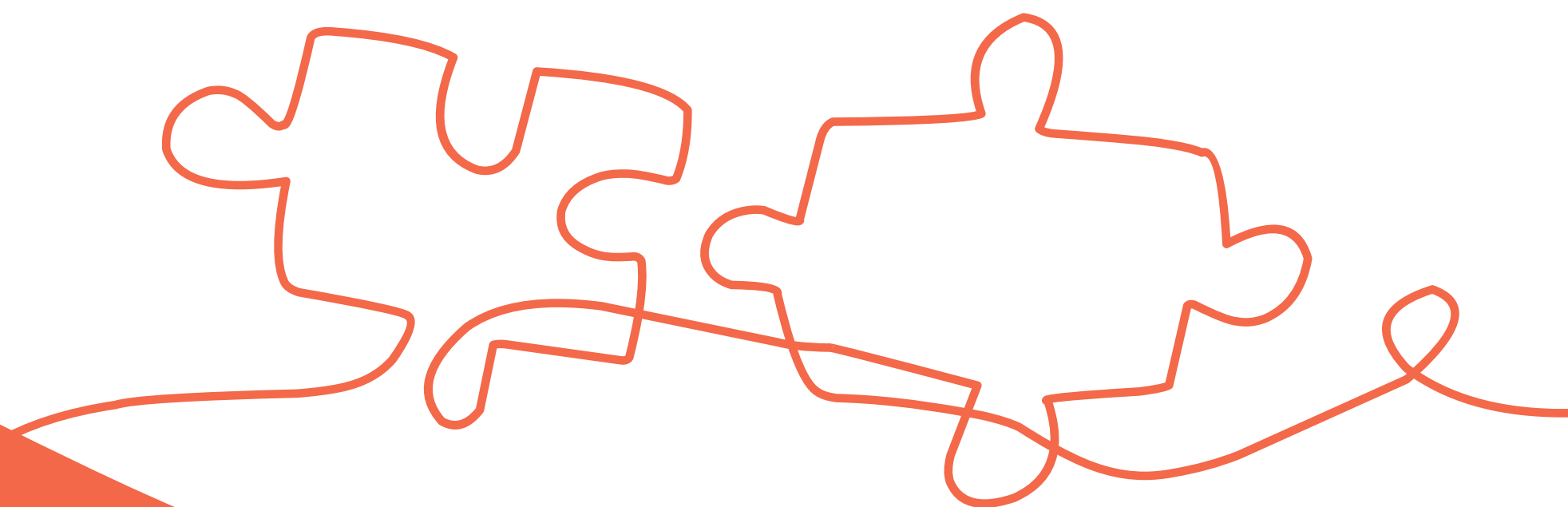
impact de la  
maternité



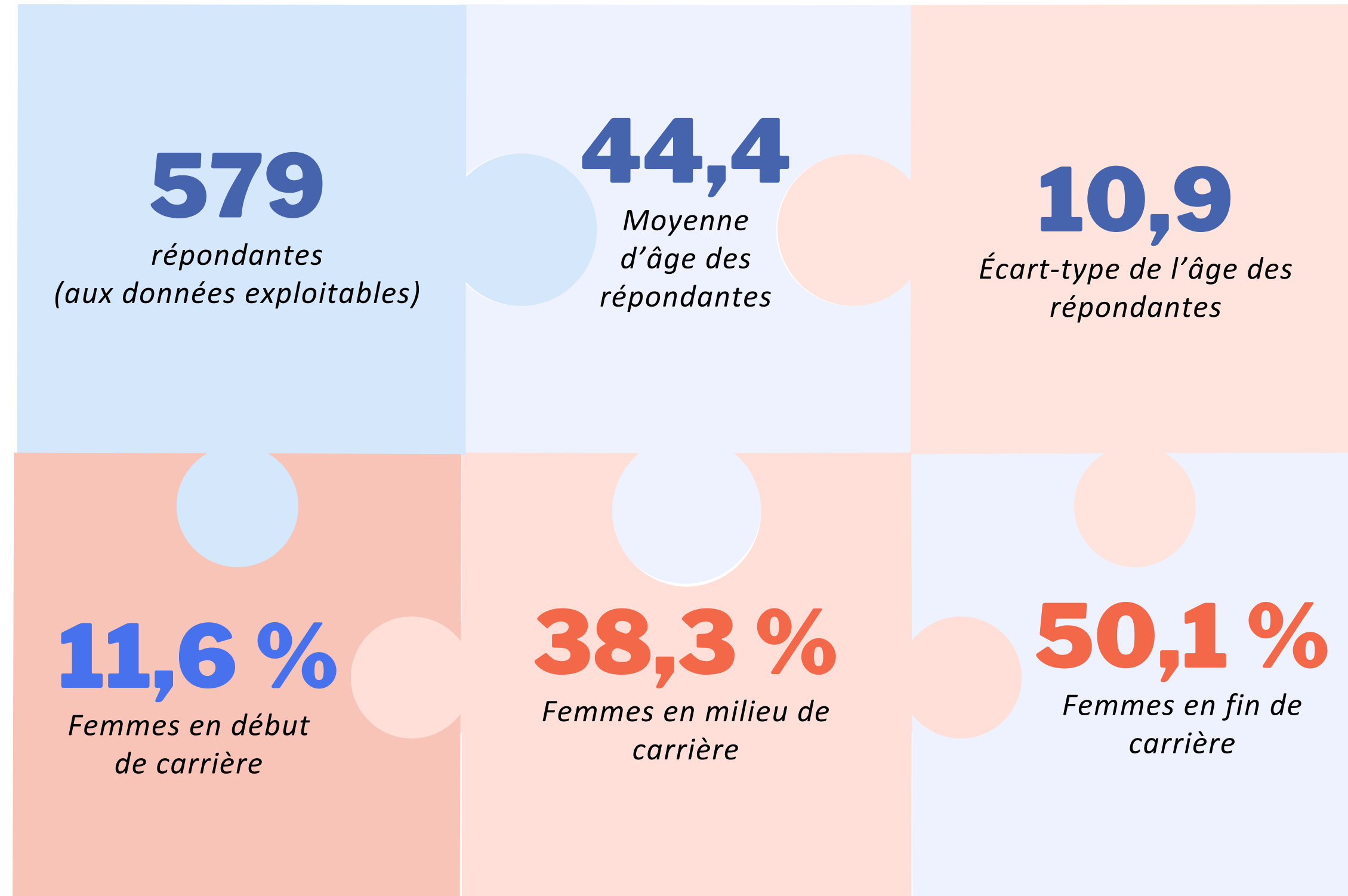
évolution du statut  
des femmes dans  
le monde du travail

# ÉCHANTILLON 2025

# 02

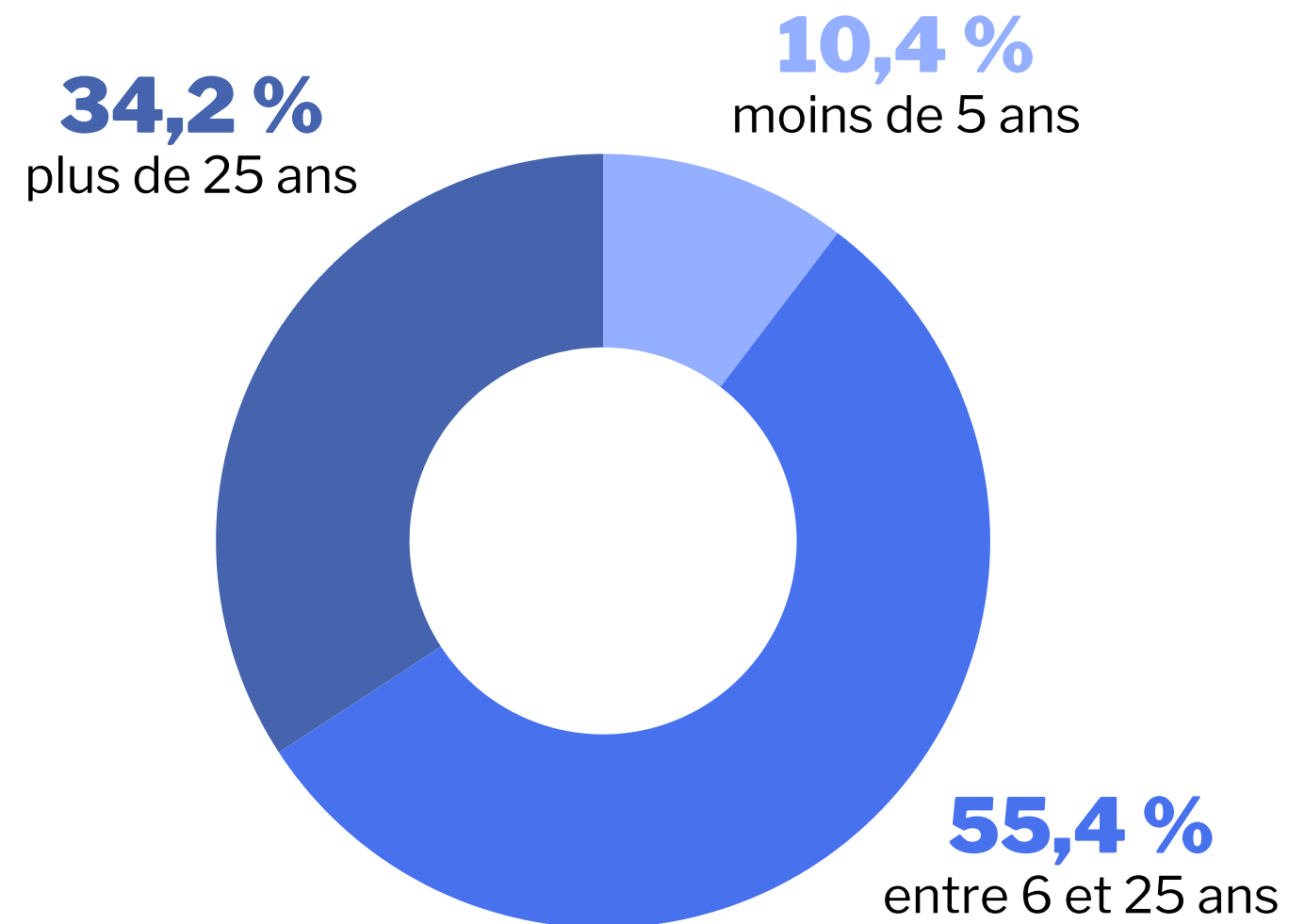


# Composition de l'échantillon 2025

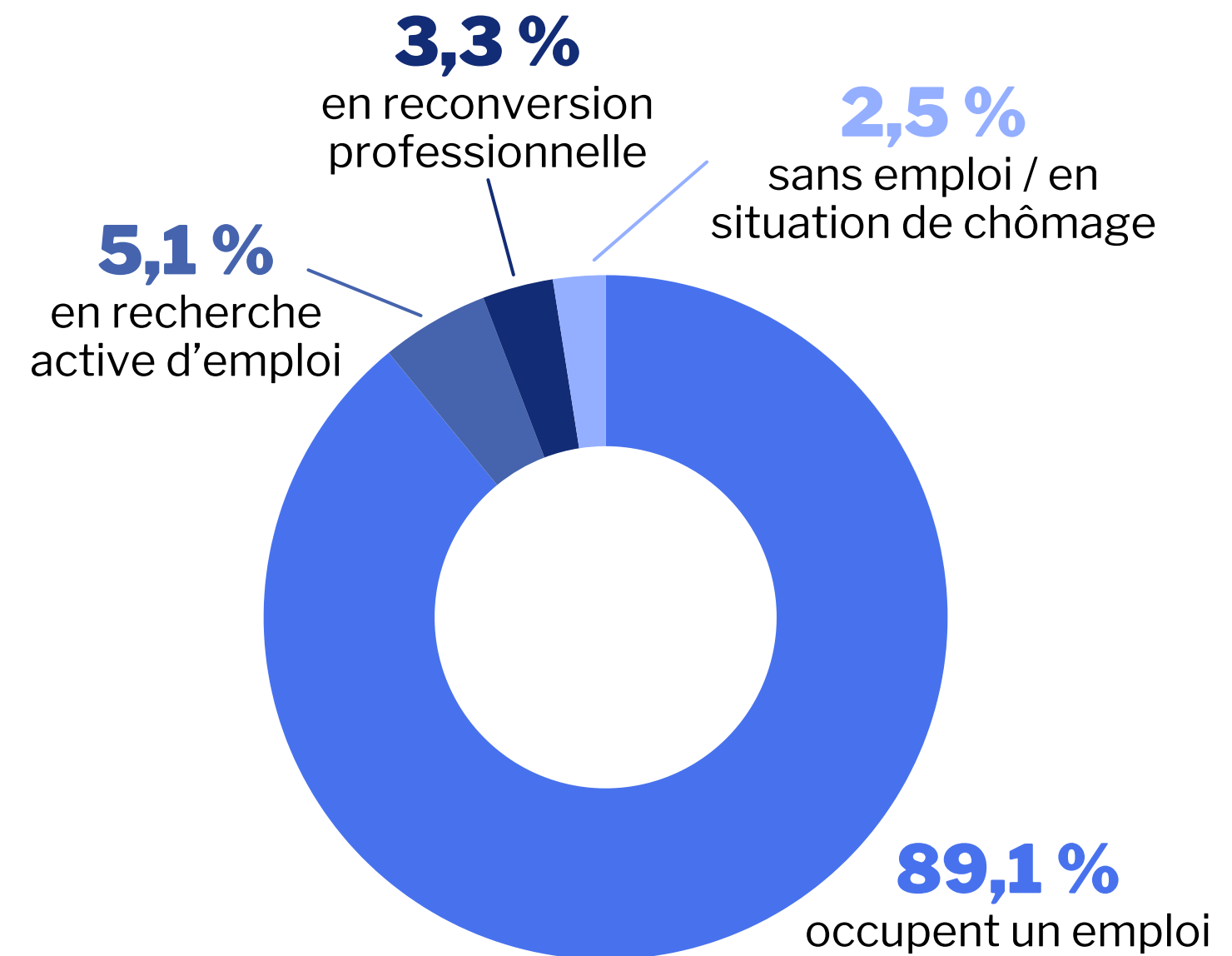


# Expérience & situation professionnelle

## Expérience professionnelle des répondantes

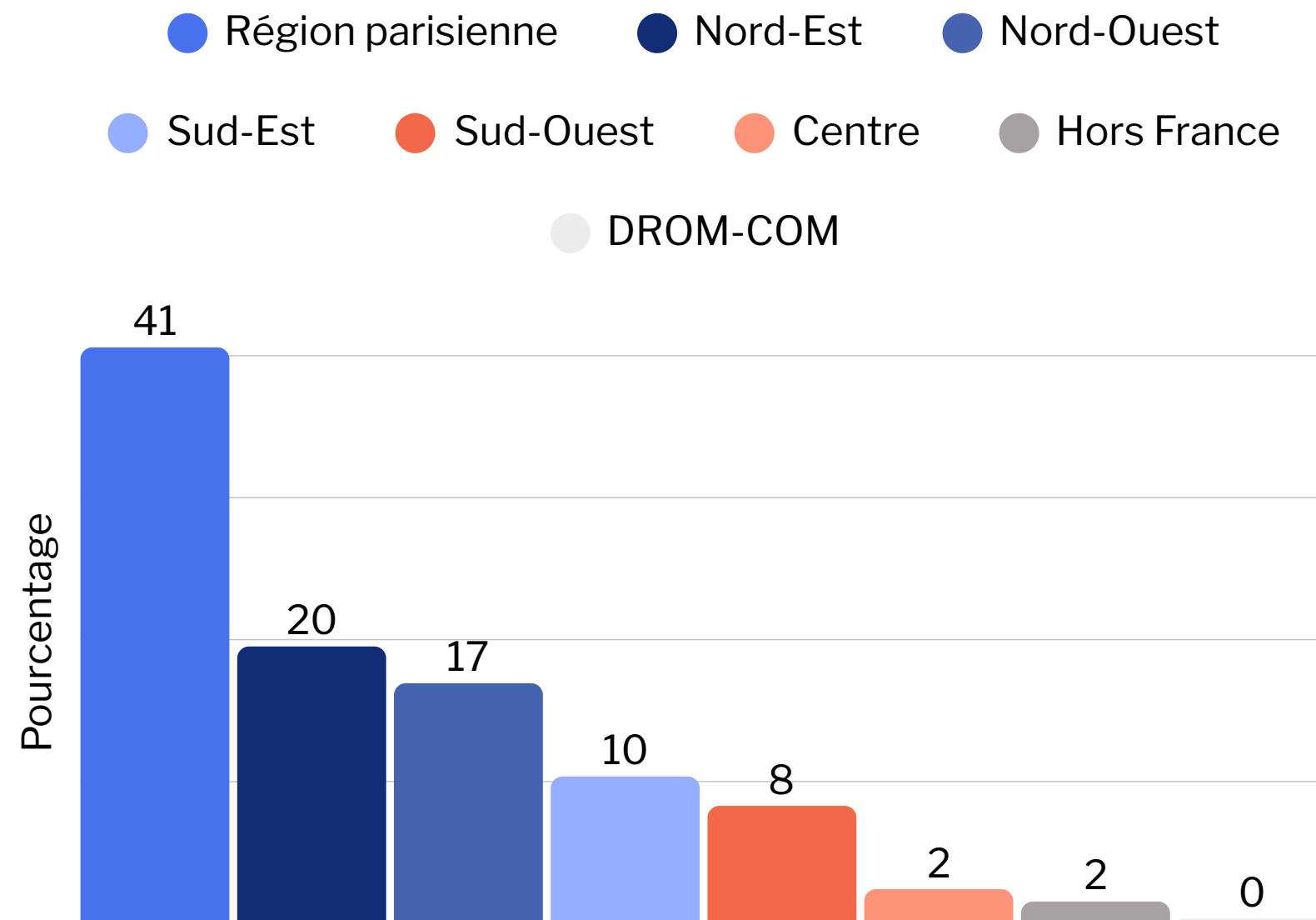


## Situation professionnelle des répondantes

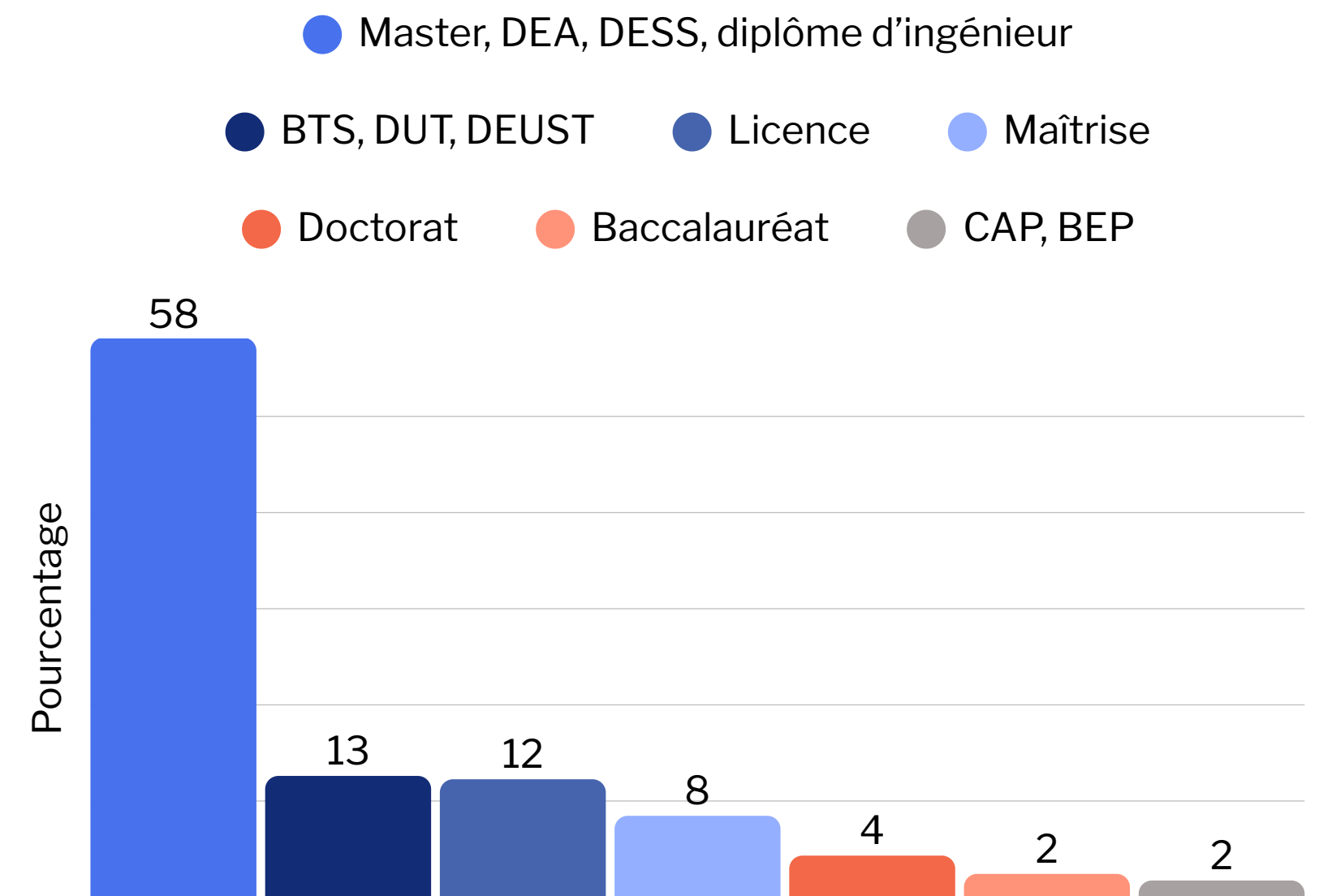


# Répartition géographique & niveau d'études

## Répartition géographique des répondantes

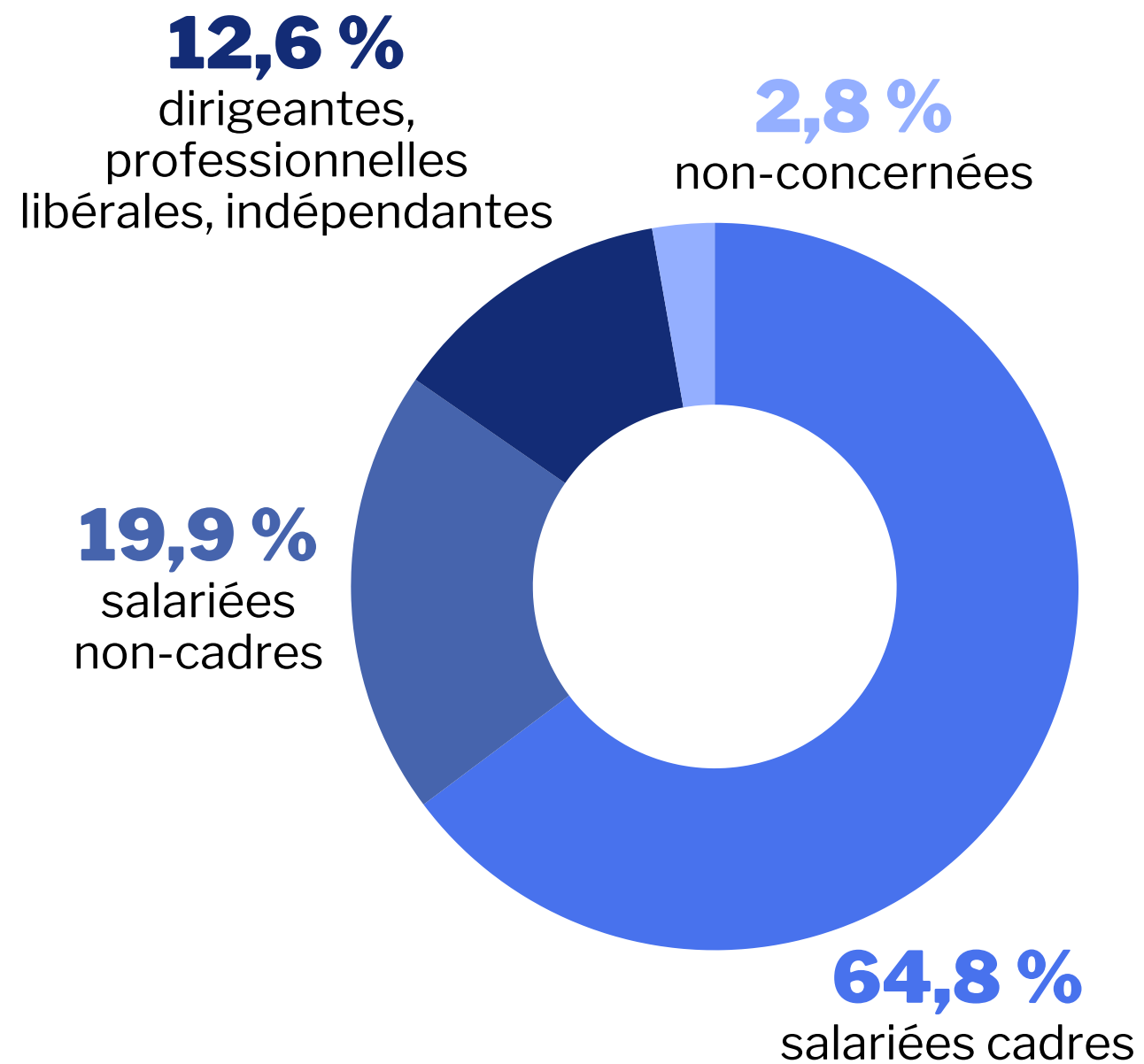


## Niveau d'étude des répondantes

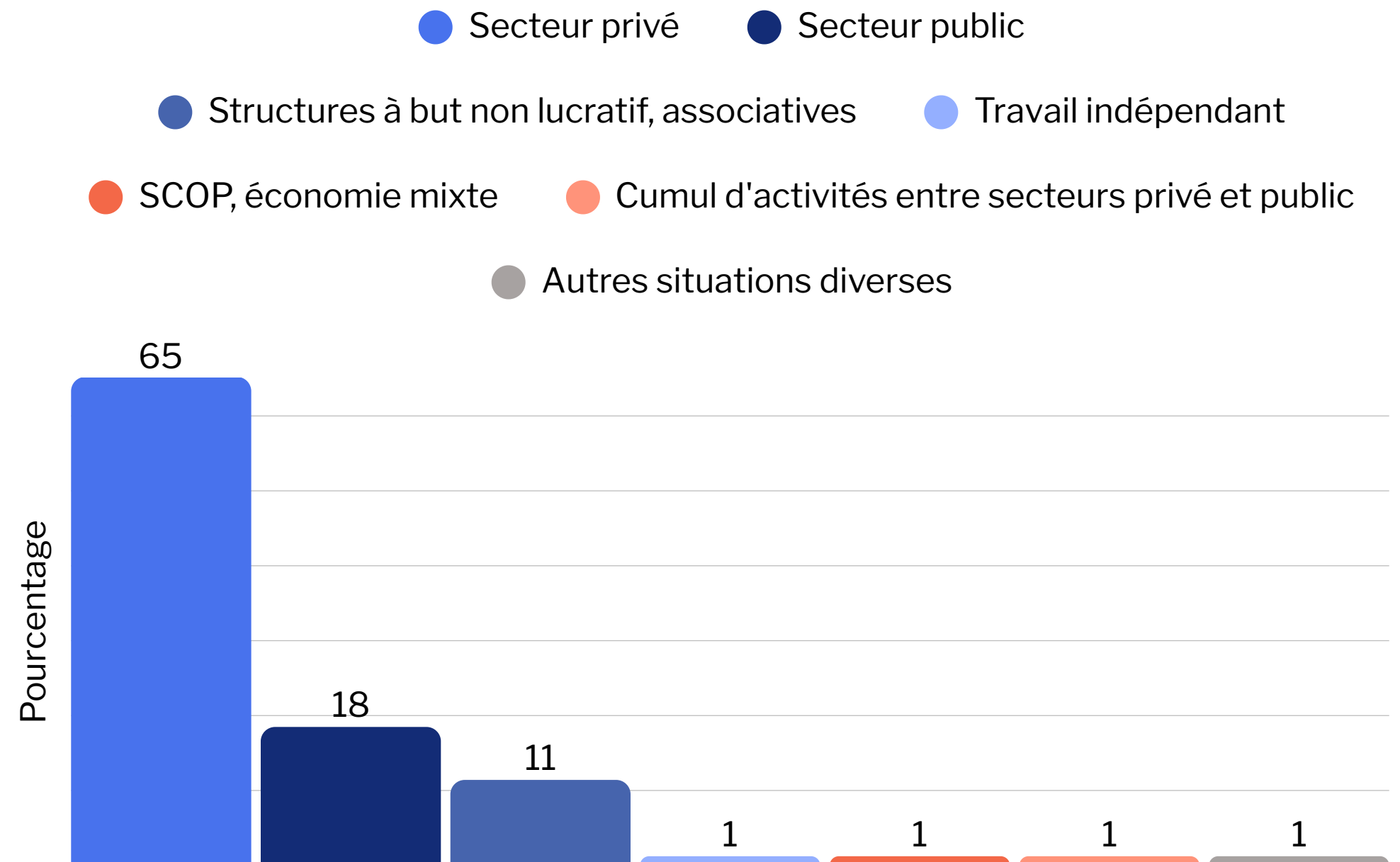


# Statut professionnel & secteur d'activité

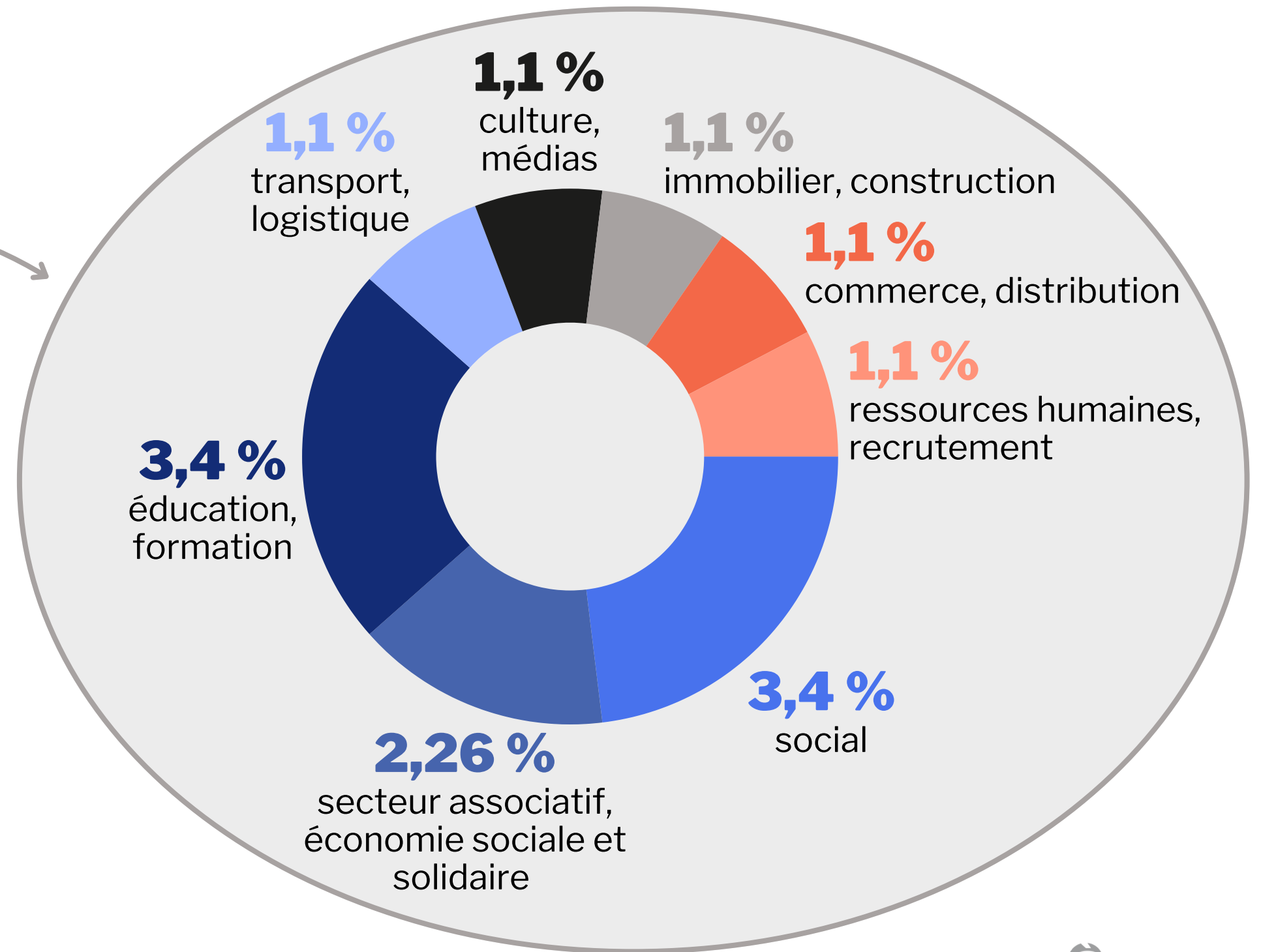
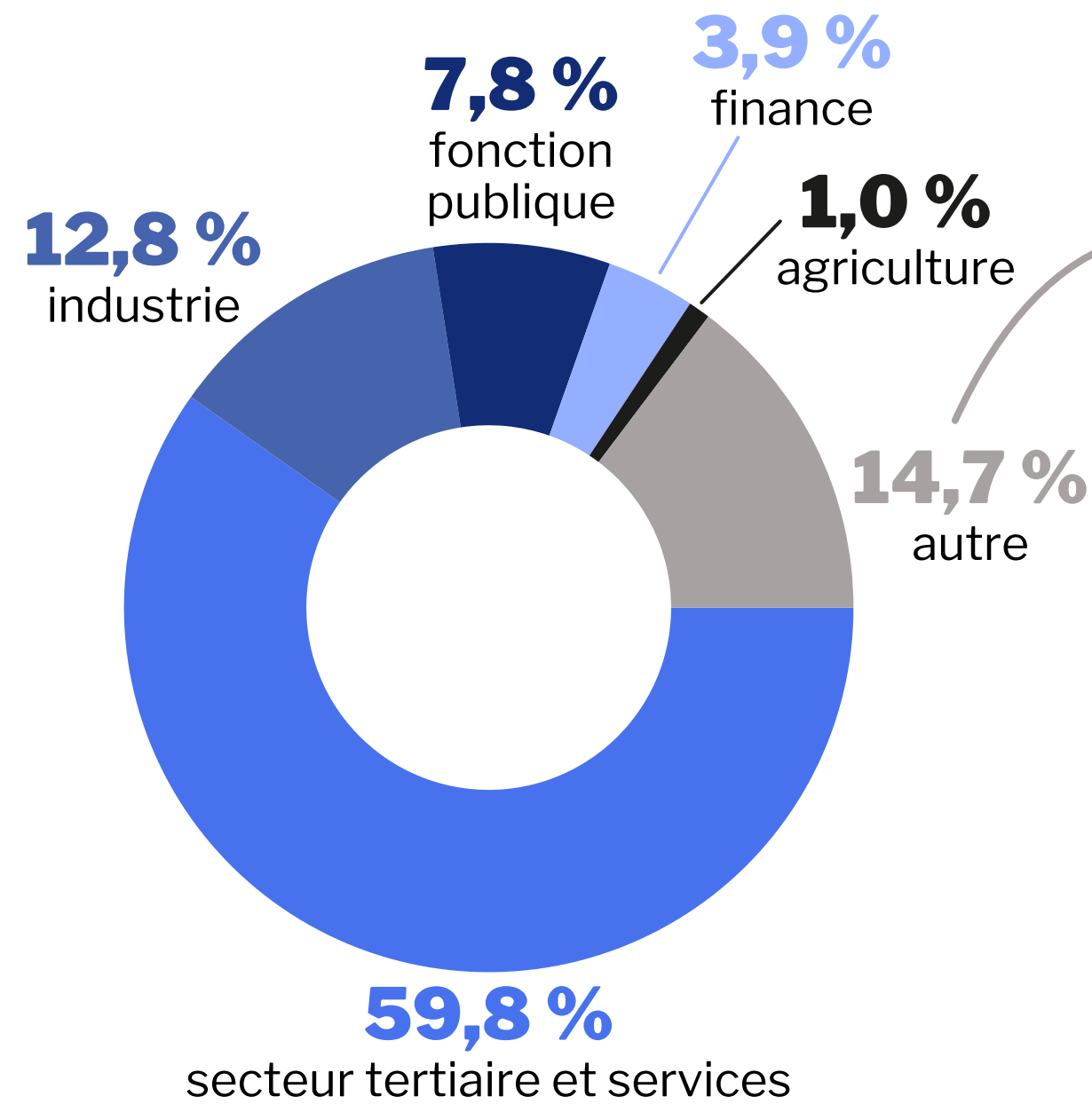
## Statut professionnel



## Types d'organisations employant les répondantes

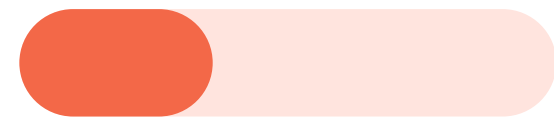


# Secteurs d'activité



# Limites méthodologiques

L'enquête **2025** présente plusieurs **limites** qui doivent être prises en compte dans l'interprétation des résultats et la comparaison avec l'édition de 2014.



**Nombre de répondantes** plus restreint en 2025 qu'en 2014

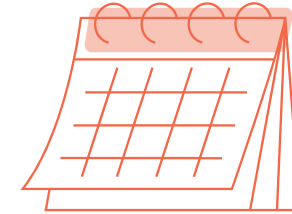
*(579 contre 1 589)*



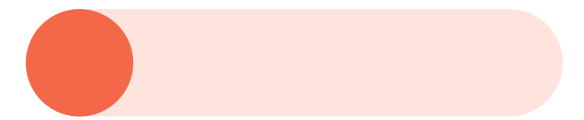
Données basées sur des **déclarations individuelles**, reposant sur des **perceptions subjectives** : influence potentielle de biais cognitifs et contextuels



**Femmes de plus de 45 ans** surreprésentées : **50,1 %**



**Influence de l'expérience et de l'âge** des répondantes sur leur perception du climat professionnel et des opportunités de carrière.



Faible proportion de **répondantes à temps partiel** en 2025 : 0,9 %

*(contre environ 25 % pour la moyenne nationale)*

# En résumé

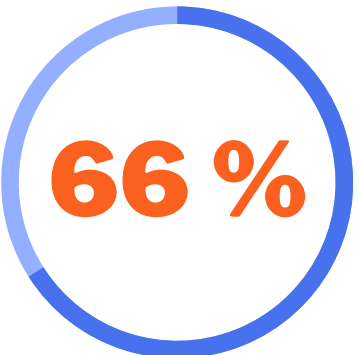
## 2014



salariées cadres



titulaires d'un Bac+5



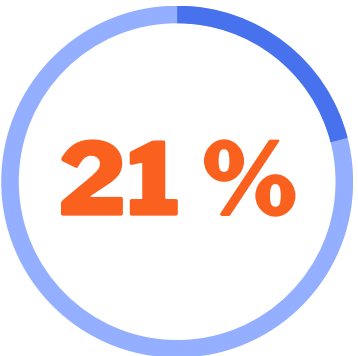
résident en Île-de-France



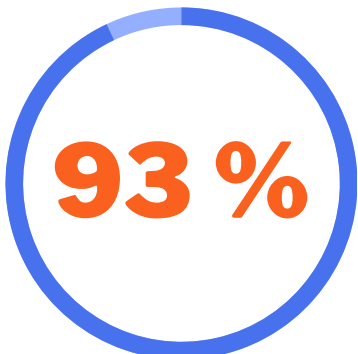
réponses



postes de management



fonctions de comité de direction

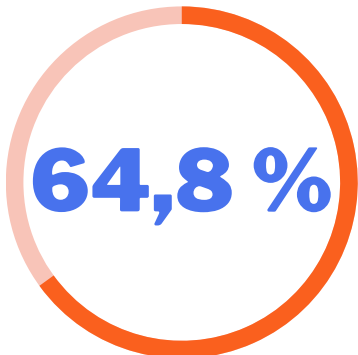


secteur privé

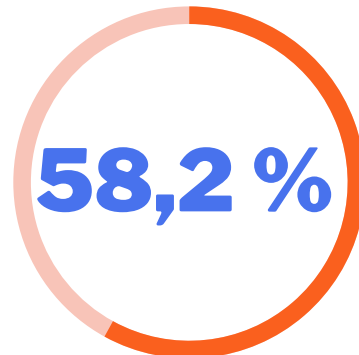


fonctions "support"

## 2025



salariées cadres



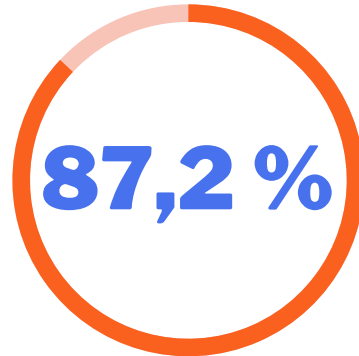
titulaires d'un Bac+5



résident en Île-de-France



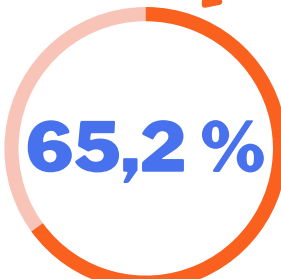
secteur tertiaire et des services



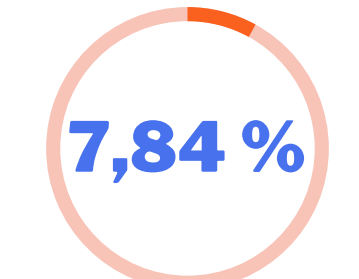
femmes en emploi



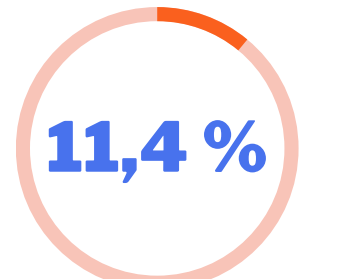
femmes en fin de carrière



secteur privé



fonction publique



secteur non-lucratif

# RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

# 03



# 1. Ambition & vision

Importance accordée  
à la carrière  
professionnelle

**HOMOGENÉISATION  
ENTRE LES TRANCHES  
D'ÂGE**

Priorité à la vie  
professionnelle pour  
près de

**50 %**

des répondantes,  
tous âges  
confondus.

Aspirations  
professionnelles

**ATTENTES CONVERGENTES  
ENTRE GÉNÉRATIONS :**

- Augmentation salariale
- Amélioration des conditions de travail
- Réduction du temps de trajet

**Salaire :**

critère n°1 pour toutes

**Flexibilité et nouveaux  
modes de travail :**  
en forte progression

Critères de réussite professionnelle

Première priorité chez les femmes :

**Salaire**  
(moins de  
30 ans)

**Impact et  
sens du travail**  
(entre 31 et 45 ans)

**Les deux**  
(plus de  
45 ans)

2014 : changement de hiérarchie des critères

**1**

Quête de  
sens

**2**

Rémunération

**3**

Équilibre  
de vie

**Facteurs importants**

**mais moins prioritaires :**

- Reconnaissance par les pairs & supérieurs
- Progression de carrière
- Autonomie dans la gestion des tâches

# 1. Ambition & vision

## Satisfaction professionnelle

LES ATTENTES VARIENT PEU  
SELON L'ÂGE :

### Jeunes générations :

- Quête d'autonomie
- Qualité de vie au travail

### Milieu / fin de carrière :

- Nature des missions
- Localisation du travail

ÉVOLUTION :

**2014**

Progression de carrière = source de satisfaction

**2025**

Priorité à la flexibilité et à l'autonomie

## Événements de vie influençant l'intérêt porté à la carrière

TENDANCES COMMUNES :

- Changement de poste
- Aménagement des horaires
- Télétravail

EFFETS MARQUANTS  
SUR LA CARRIÈRE :

**2014 :**

Événements personnels  
(*naissance, mariage*)

**2025 :**

Événements professionnels

## Freins à la progression professionnelle

**Difficulté à obtenir une augmentation :**

obstacle principal pour toutes les tranches d'âge.

**FREINS SPÉCIFIQUES PAR ÂGE :**

- **Moins de 30 ans :** âge
- **Plus de 30 ans :** préjugés liés au genre et accès aux responsabilités

**TENDANCE 2014 - 2025 :**

Recul de la barrière liée aux responsabilités

Hausse des répondantes sans frein identifié

# 2. Réseaux & emploi

## Types de contrats

Surreprésentation globale du **CDI** dans le parcours professionnel.  
Évolution de la diversité des statuts selon les tranches d'âge.

### DÉBUT DE CARRIÈRE

Transition vers des emplois plus stables (*alternance entre CDI, CDD et contrats d'alternance*)

### MILIEU DE CARRIÈRE

Le CDI s'impose comme la norme.

### FIN DE CARRIÈRE

Diversification des parcours (*statuts autonomes, indépendance*)

## Types de structures fréquentées

- Les **grandes entreprises** constituent une première étape professionnelle pour beaucoup.
- Leur poids diminue avec l'expérience au profit des **PME, TPE et ETI**.
- Les statuts **entrepreneuriaux** et **libéraux** deviennent plus fréquents avec l'avancement dans la carrière.

## Recherche d'emploi

### RÉSEAU PROFESSIONNEL

Levier clé de la recherche.

### CANDIDATURE SPONTANÉE

Approche courante, davantage utilisée en début de carrière.

### CABINETS DE RECRUTEMENT

Recours plus marqué à partir de la trentaine.

## Outils numériques et plateformes utilisées

Les **réseaux professionnels** constituent désormais l'outil central de recherche d'emploi (*e.g., LinkedIn, APEC*).

Les **jobboards**, qui dominaient autrefois chez les moins de 45 ans, sont désormais moins importants.

# 3. Travail et enfant(s)

## Maternité

→ Étape considérée comme déterminante dans les parcours professionnels.

### FEMMES MÈRES D'AU MOINS UN ENFANT :

Chez les moins de 30 ans

Chez les plus de 30 ans

**12 %**

en 2014

**5,9 %**

en 2025

**76 %**

en 2014

**86,2 %**

en 2025

Influence moindre des considérations professionnelles sur le calendrier des maternités

→ Report du projet d'enfant pour raisons professionnelles en baisse

**27,1 % en 2025**  
**vs 1/3 en 2014**

Renoncement :  
marginal

## Communication avec son/sa responsable autour de la grossesse

→ Écarts générationnels

→ Communication sereine pour la majorité des femmes.

Difficultés persistantes :  
(en hausse avec l'âge)

**25 %**

moins de  
30 ans

**28,9 %**

31-45  
ans

**36,8 %**

plus de 45  
ans

# 3. Travail et enfant(s)

## Attentes au retour du congé maternité

→ Évolution avec l'âge

### Moins de 45 ans :

- Flexibilité
- Temps d'adaptation

### Plus de 45 ans :

Aucune attente pour  
**40,89 %** d'entre elles

## Participation aux décisions après la maternité

→ Tendances stables

Chez les mères de plus de 30 ans,  
la perception d'une moindre implication après le  
congé maternité est passée de

**25 % en 2014 à 26,8 % en 2025.**

## Impact de la maternité sur l'investissement professionnel

→ Variation avec l'âge

### Maintien d'un rythme de travail inchangé après la maternité :

- **75 %** des moins de 30 ans
- **69,59 %** des 31-45 ans
- **67,61 %** des + de 45 ans

### Hausse de la réduction du temps de travail après la maternité :

- **18,24 %** des 31-45 ans  
(2014 : 7 %)
- **19,43 %** des + de 45 ans  
(2014 : 11 %)

## Perceptions de la maternité

### Un obstacle à l'évolution des femmes :

- 33 % en 2014
- 27,8 % en 2025

### La maternité, perçue comme un frein :

- Moins de 30 ans : 0 %
- 31-45 ans : 25,7 %
- Plus de 45 ans : 29,6 %

# 4. Égalité et enjeux

## Connaissance des dispositifs en faveur de l'égalité professionnelle

Variations des connaissances selon l'âge :

### - 30 ans

Bonne connaissance des bases

### 31 - 45 ans

Vision plus équilibrée des outils existants

### + 45 ans

Moins informées sur les mesures récentes

## Féminisation des comités de direction

Perçue comme levier d'amélioration de la structuration et de l'organisation des entreprises.

### Évolutions des perceptions :

- Reconnaissance du **leadership** et de l'**innovation**, longtemps jugés compétences masculines.
- Pour beaucoup, le genre ne devrait pas être un critère de performance : **priorité aux compétences individuelles**.

## Index de l'égalité professionnelle

Rôle différencié selon les générations :

### - 30 ans

Critère de choix important

### 31 - 45 ans

Attention modérée

### + 45 ans

Faible sensibilité (*stabilité professionnelle*)

## Efficacité réelle des dispositifs

**Scepticisme persistant** depuis 2014

Les jeunes affichent une certaine **confiance**, qui **faiblit avec l'âge** et traduit une **désillusion** face aux limites de ces actions..

# 4. Égalité et enjeux

## Perception de la situation des femmes dans l'emploi

Dix ans après, les perceptions sont plus nuancées.

*Pourcentage estimant que la situation des femmes stagne :*

**64 %  
en 2014**

**32,64 %  
en 2025**

→ Près de **50 %** perçoivent un léger **progrès**.

→ Beaucoup notent une **dégradation**, celles en fin de carrière principalement.

## Attentes de l'égalité professionnelle

**ATTENTES CONSTANTES :**  
Égalité = accès équitable aux opportunités et de lutter contre les écarts salariaux

### Évolutions des priorités avec l'âge :

- -30 ans : sécurisation de début de carrière
- +30 ans : actions concrètes et durables

**Craintes émergentes :**  
complexification des relations professionnelles (minoritaire)

## Égalité professionnelle

Égalité = enjeu sociétal et éthique  
*(stable depuis 2014)*

### Prise de conscience en 2025 :

**impact économique reconnu**  
*(surtout chez les plus de 45 ans)*

Moins de confiance dans la loi :  
**attente d'initiatives internes plus que réglementaires**

# CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

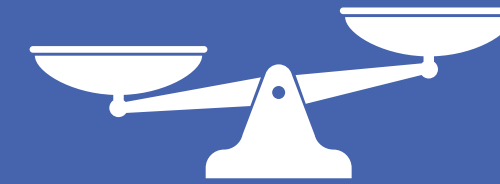
# 04



# Conclusion : des parcours et des perceptions variant selon l'âge



Les résultats de l'édition 2025 mettent en lumière des **évolutions contrastées** dans les **parcours professionnels** des femmes et leur **perception de l'égalité au travail**.



L'**amélioration de la situation des femmes dans l'emploi** est davantage reconnue qu'en 2014, mais reste modérée. Certaines répondantes, notamment celles en fin de carrière, jugent que **les inégalités persistent**.



Les **priorités en matière d'égalité professionnelle** restent similaires :

- ☐ Garantir des opportunités équitables
- ☐ Réduire les écarts salariaux
- ☐ Favoriser une progression de carrière équilibrée



Toutefois, les **attentes** varient selon les générations :  
➔ Les plus jeunes y voient un **levier pour sécuriser leur insertion professionnelle**.  
➔ Les femmes en milieu et fin de carrière insistent sur la **nécessité d'actions concrètes et mesurables**.

# Recommandation 1 :

## Poursuivre les efforts pour une progression équitable

Selon les contextes organisationnels et sectoriels, des ajustements pourraient être envisagés pour renforcer l'égalité des chances et accélérer la progression des carrières féminines :

1

**Renforcer  
l'accompagnement des  
parcours professionnels**

Des **dispositifs** (*mentorat, parrainage interne, formations spécifiques au leadership féminin*) pourraient être développés ou optimisés pour mieux **préparer les femmes aux postes stratégiques.**

2

**Assurer une plus  
grande transparence  
dans la mobilité interne**

Un suivi plus structuré des **promotions** et de l'**accès aux responsabilités** pourrait permettre d'**identifier d'éventuels freins** et d'**ajuster les dispositifs existants.**

3

**Réduire les biais dans  
les processus de  
sélection**

La **formation** des recruteur.se.s et des managers aux biais inconscients, couplée à des **panels de sélections plus diversifiés**, constitue une piste pour garantir une **évaluation plus objective des candidatures.**

4

**Encourager  
les bonnes pratiques en  
matière de mixité**

Selon les **spécificités** de chaque secteur, des initiatives comme l'**adaptation des viviers de talents** ou l'**instauration de seuils indicatifs de représentation dans les promotions** pourraient être explorées.

## Recommandation 2 :

### Adapter les organisations pour mieux répondre aux besoins des salarié.e.s

L'articulation entre vie professionnelle et personnelle reste un enjeu clé, particulièrement en milieu et en fin de carrière. Si certaines entreprises ont déjà intégré des mesures de flexibilité, l'enquête suggère que des ajustements pourraient encore être envisagés pour mieux répondre aux attentes des salariées. Ces mesures devraient viser à :

1

*Favoriser une approche plus individualisée de l'organisation du travail*

L'adaptation des rythmes professionnels selon les besoins des salarié.e.s (*modulation de la charge de travail, horaires plus souples, formules hybrides*) peut être un levier pour **améliorer l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle.**

2

*Mieux comprendre et intégrer les besoins des salarié.e.s*

Des enquêtes internes ou des **espaces de dialogue social dédiés** pourraient aider à mieux **cerner les enjeux liés aux responsabilités personnelles** (*e.g., parentalité, aide, etc.*) et à **identifier des solutions adaptées.**

3

*Explorer des modèles innovants de flexibilité*

L'**expérimentation de nouveaux modes d'organisation** (*semaine de quatre jours, périodes de temps partiel temporaire facilité*) pourrait être étudiée en fonction des secteurs et des métiers.

4

*Renforcer les dispositifs de droit à la déconnexion*

Dans un contexte de télétravail accru, **l'encadrement des sollicitations en dehors des horaires contractuels** reste une piste pour **éviter que la flexibilité ne se traduise par une surcharge implicite.**

## Recommandation 3 : Garantir une égalité salariale effective

Selon les contextes organisationnels et sectoriels, des ajustements pourraient être envisagés pour renforcer l'égalité des chances et accélérer la progression des carrières féminines :

1

### *Affiner le suivi des écarts de rémunération*

Un **audit** plus systématique des **différences salariales entre hommes et femmes**, en tenant compte des niveaux de responsabilité et des évolutions de carrière, pourrait **permettre de mieux cibler les actions correctives**.

2

### *Valoriser plus systématiquement les compétences et responsabilités*

Certains **dispositifs**, comme la revalorisation automatique des rémunérations après un congé parental ou une maternité, pourraient être envisagés pour **éviter des écarts durables dans la progression salariale**.

3

### *Faciliter la reconnaissance des parcours féminins dans les secteurs sous-représentés*

Des **mesures incitatives**, comme des **dispositifs de soutien à la formation** ou des **primes d'engagement sur des postes historiquement masculins**, pourraient être explorées.

4

### *Encourager une transparence accrue sur les politiques salariales*

Si certaines organisations ont déjà initié des actions en ce sens, la **publication plus détaillée des critères d'évolution salariale** pourrait contribuer à renforcer la **confiance des salarié.e.s** dans les processus en place.

## Recommandation 4 : Structurer des dispositifs adaptés à chaque étape professionnelle

L'enquête met en évidence l'importance d'un accompagnement plus structuré des parcours féminins, en particulier lors des transitions professionnelles (*e.g.*, *entrée dans l'emploi, maternité, fin de carrière*). Les actions mises en place pourraient viser à :

1

*Développer des parcours de mentorat intergénérationnels*

Associer des femmes expérimentées à des salariées en **début** ou en **milieu de carrière** pourrait contribuer à **lever certains freins** et à **favoriser la transmission d'expérience**.

2

*Mettre en place un entretien de suivi post-maternité*

Un **échange systématique** avec la hiérarchie ou les RH après un **congé maternité** pourrait permettre de **garantir une reprise dans de bonnes conditions** et d'**anticiper d'éventuelles évolutions de poste**.

3

*Intégrer la charge mentale dans l'évaluation des conditions de travail*

Une **réflexion sur la répartition des responsabilités** et sur les **attentes implicites** en matière d'**investissement professionnel** pourrait contribuer à mieux **équilibrer les trajectoires**.

4

*Valoriser l'expertise des femmes en fin de carrière*

La mise en place de **dispositifs favorisant leur rôle de conseil**, de **formation** ou de **transmission de compétences** pourrait **éviter un phénomène d'invisibilisation** des salariées les plus expérimentées.

## Recommandation 5 :

### Poursuivre les efforts pour transformer durablement la culture professionnelle

Les stéréotypes de genre, bien que progressivement déconstruits, continuent d'influencer les trajectoires professionnelles. Des actions ciblées pourraient être renforcées pour accompagner le changement des mentalités, notamment :

1

*Renforcer la sensibilisation dès l'entrée dans l'entreprise*

Des formations sur les **biais de genre** pourraient être généralisées à l'ensemble des salarié.e.s, et **pas uniquement aux managers et recruteur.se.s.**

2

*Mettre en place des indicateurs d'inclusion mesurables*

Un suivi plus fin des **dynamiques de promotion, de rémunération et d'attribution des responsabilités** permettrait d'**identifier et de corriger les éventuels écarts persistants.**

3

*Encourager des pratiques de management plus inclusives*

Un **accompagnement des équipes dirigeantes**, via du mentorat inversé ou des retours d'expérience de salariées, pourrait contribuer à une **meilleure compréhension des enjeux spécifiques rencontrés par les femmes.**

4

*Valoriser la diversité des modèles de réussite*

**Promouvoir des parcours variés**, au-delà des trajectoires linéaires traditionnelles, permettrait d'**encourager une évolution des représentations et d'ouvrir la voie à des carrières plus diversifiées.**

## Remerciements

Un grand merci à nos partenaires engagés pour leur soutien dans le cadre de cette étude “Femmes & Carrières : un état des lieux” :

- Dauphine Alumni - Club Dauphine au Féminin
- ISEG Alumni
- Sagemcom
- Agence de Courbevoie

## Sur d'autres sujets...

- Recruter et manager sans discriminer : l'origine sociale - Les 10 recommandations d'À Compétence Égale
- Guide : le fait religieux dans les entreprises publiques - employeurs
- Guide : le fait religieux dans les entreprises publiques - candidat.e.s à l'emploi et salarié.e.s
- Guide : le fait religieux dans les entreprises privées - employeurs
- Guide : le fait religieux dans les entreprises privées - candidat.e.s à l'emploi et salarié.e.s
- Guide relatif à la gestion des données personnelles par les recruteurs
- Les Soft skills
- Comment recruter sans discriminer
- Cadres Seniors : recruter sans discriminer
- Recrutement et orientation sexuelle
- Personnes en situation de handicap : recruter sans discriminer



**Complétez vos connaissances en visitant notre site internet :**

[www.acompetenceegale.com](http://www.acompetenceegale.com) 

[contact@acompetenceegale.com](mailto:contact@acompetenceegale.com)

**Scannez ce QR code pour accéder à nos outils !**

