

GUIDE LEADERSHIP ET PLAFOND DE VERRE

5 ans après la loi Rixain,
qu'en disent les femmes ?



LE LABORATOIRE DE L'ÉGALITÉ

Association créée en 2010 par un groupe de femmes et d'hommes exerçant des responsabilités dans la vie économique, sociale, universitaire et associative, impliqués dans de multiples réseaux agissant en faveur d'un meilleur partage des responsabilités citoyennes, économiques et familiales entre les femmes et les hommes.

OBJECTIFS

Rassembler les acteurs et actrices de l'égalité professionnelle

Interpeller les décideurs économiques et politiques

Élaborer des propositions d'actions concrètes à destinations des décideurs publics et privés

Sensibiliser l'opinion publique

SOMMAIRE

Préambule

- 1. Le Laboratoire de l'Égalité
 - Objectifs p. 2
- 2. Mot de Marie-Pierre Rixain..... p. 5
- 3. Préface.....p.8
- 4. Équipe du projet p. 10

Partie I – Cadre de l'étude

- 1. Méthodologie..... p. 13
 - Ateliers qualitatifs
 - Questionnaire national
 - Croisement des données
- 2. Données quantitatives – principaux enseignements p. 14

Partie II – Le sexisme au travail : constats et mécanismes

- 1. « Les femmes ne sont pas des hommes comme les autres... »..... p. 16
- 2. Le sexisme au travail p. 17
- 3. Le lexique, un bon indicateur p. 18
 - Analyse lexicale
 - La centralité du genre
 - Les rapports de pouvoir et d'autorité
 - Conclusion: des mots qui révèlent un vécu systémique

Partie III – Le corps féminin comme espace de contrôle

- 1. Le poids culturel des stéréotypes et la difficulté de l'empowerment p. 21
- 2. Environnements professionnels inadaptés : des besoins féminins invisibilisés p. 26
- 3. Le corps sous surveillance : apparence, normes et charge mentale p. 29
- 4. L'invasion des frontières corporelles : entre familiarité et violence..... p. 34
- 5. Violences sexuelles et sexistes: un coût caché et durable p. 37

SOMMAIRE

Partie IV – Maternité, carrière et double peine

- 1. La maternité, un facteur de discrimination systémique ? p. 41
- 2. Le poids de la culpabilité p. 43
- 3. La double peine : être femme et mère p. 49

Partie V – Synthèse analytique

- 1. Repenser la place du corps féminin au travail p. 52

Partie VI – Les femmes passent à l'action

- 1. Place à l'action.....p. 55
- 2. Solutions d'auto-limitation p. 57
 - Auto-limitation et solutions de survie
- 3. Solutions concrètes p. 63
 - Accompagnement- Sensibilisation et éducation
 - Accompagnement- Prévention, signalement et sécurité

Partie VII – Transformer les organisations

- 1. Prise en charge institutionnelle et managériale p. 72
- 2. Autonomisation et exemplarité féminine p. 77

Conclusion générale

- 1. Conclusion : au-delà du plafond de verre, une transformation nécessaire.. p. 82

Remerciements

- 1. Remerciements et partenaires p. 83

Marie-Pierre Rixain

Députée de l'Essonne et ancienne présidente de la Délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale (2017 - 2022)

La loi dite Rixain, adoptée en 2021, prévoit que les entreprises de plus de 1 000 salariés comptent au moins 30 % de femmes dans leurs instances dirigeantes et parmi leurs cadres dirigeants.

“

Depuis 2017, d'abord en tant que présidente de la Délégation aux droits des femmes à l'Assemblée nationale, puis en tant que députée, j'ai fait de la maxime de Simone de Beauvoir : « **L'indépendance économique est la condition indispensable de la liberté des femmes.** », le fondement de mon engagement politique.

C'est au nom de cette conviction que j'ai porté puis fait adopter **la loi du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle**. Cette loi est née du constat simple : sans accès réel au pouvoir économique, l'égalité demeure incomplète.

Cette réforme a été pensée pour toutes les femmes, quels que soient leurs parcours. Elle vise à leur donner les moyens de saisir pleinement les opportunités d'un monde du travail en mutation rapide. En imposant des **objectifs de représentation des femmes dans les comités exécutifs et les instances dirigeantes des grandes entreprises**, nous avons voulu **briser un plafond de verre persistant et corriger des biais systémiques** qui entravent encore trop souvent les trajectoires féminines.

”



Car la place accordée aux femmes dans les lieux de décision économique reflète la considération que notre société accorde à leur rôle, à leur compétence, à leur légitimité. Permettre aux femmes de siéger dans ces instances, c'est **reconnaître et normaliser pleinement leur capacité à exercer le pouvoir** dont elles ont été tenues à l'écart pendant des siècles.

Cinq ans après, les résultats sont tangibles. **Entre 2021 et 2026, la part des femmes dans les instances dirigeantes des entreprises du CAC 40 a progressé de 9,1 points**, atteignant 31 % à la veille de l'entrée en vigueur du premier palier fixé au 1er mars 2026. Cette dynamique démontre que le changement est possible dès lors qu'un cadre clair et exigeant est posé.

Mais cette loi n'est pas un aboutissement. Elle est un **point de départ**.

Ce guide met en lumière que le plafond de verre n'est pas uniquement une question d'accès aux postes de cadre ou de direction. **Il traverse les cultures d'entreprise, les pratiques managériales, les interactions quotidiennes**. Il s'exprime dans les doutes semés sur la légitimité, dans les carrières freinées par la maternité, dans l'autocensure, dans les remarques et comportements qui, à force d'être banalisés, deviennent systémiques.

Les inégalités professionnelles s'enracinent dans une organisation du travail et des représentations qui continuent, consciemment ou non, de hiérarchiser les genres. Les écarts de rémunération, la ségrégation des métiers, la faible présence des femmes dans les cercles de pouvoir ne sont que les manifestations visibles d'un déséquilibre plus profond : celui d'un modèle encore largement construit autour de **normes masculines**.



“

Face à cela, **l'objectivation est une étape décisive**. Car mesurer, ce n'est pas seulement compter, c'est rendre indiscutable ce qui, trop longtemps, a été relativisé. C'est transformer des expériences individuelles en constat collectif et déplacer le débat du registre de l'émotion vers celui de la responsabilité.

En donnant la parole aux femmes, ce guide démontre que les situations dénoncées ne relèvent pas d'abus isolés mais d'un **fonctionnement structurel** qu'il nous appartient de corriger. Car documenter, c'est donner les moyens de transformer. Sans ces précieuses données, il persiste un doute, confortable mais non moins coupable, sur un système qui empêche trop souvent les femmes de faire entendre ce qu'elles sont trop nombreuses à vivre.

Cette démarche invite chacune et chacun à interroger ses pratiques, ses biais, ses silences. **Rendre visible, c'est déjà changer. Et changer, c'est refuser que le doute serve encore de refuge à l'inaction.**

”

PRÉFACE

Ce guide s'inscrit dans la continuité d'un travail de recherche approfondi mené dans le cadre de **la thèse doctorale de Hana Foughali, intitulée « L'éclatement du plafond de verre ? Entre maquillage politique et gender patchworking identitaire : visions du monde et vie professionnelle de femmes cadres supérieures et dirigeantes »**.

Cette thèse constitue **le socle analytique** ayant permis de structurer l'enquête présentée ici et d'en définir les principaux axes d'investigation. Elle a mis en lumière **l'existence d'un plafond de verre symbolique**, persistant au-delà du plafond hiérarchique traditionnellement identifié. Malgré les discours égalitaires affichés par les organisations, les femmes cadres et dirigeantes continuent d'être confrontées à des mécanismes subtils de mise à distance, de malaise professionnel et d'adaptation identitaire. Cette thèse doctorale a également montré que si les structures évoluent peu en profondeur, **les femmes ajustent en revanche continuellement leurs pratiques et leurs positionnements** pour évoluer dans des environnements professionnels façonnés par des normes implicites encore largement masculines.

L'enquête menée par le Laboratoire de l'Égalité prolonge ces résultats en élargissant le champ d'observation à un niveau **suprarégional** et en s'inscrivant dans une dynamique collective plus proche du **terrain associatif**.

Elle accorde une place essentielle à **la parole des femmes concernées** : leurs témoignages permettent de documenter avec précision les formes contemporaines des inégalités professionnelles, leurs manifestations concrètes et les stratégies adoptées pour y faire face.

Ce guide vise ainsi à **rendre accessibles les enseignements** issus de ce double travail, en croisant les résultats d'une **recherche académique** portant sur les femmes cadres supérieures et dirigeantes et ceux d'une **enquête de terrain** menée dans un cadre associatif sur la persistance des inégalités professionnelles.



Il offre des repères pour **mieux comprendre les mécanismes qui entravent encore la progression professionnelle des femmes**, y compris lorsqu'elles accèdent à des postes à responsabilités, et propose des pistes d'action pour faire évoluer durablement les organisations.

En présentant ces résultats, le Laboratoire de l'Égalité réaffirme la nécessité d'une connaissance rigoureuse et documentée sur la question des inégalités professionnelles pour **nourrir les politiques publiques, les pratiques managériales et les initiatives en faveur de l'égalité**. Ce guide se veut un outil au service de cette ambition : transformer la compréhension en action, et contribuer à l'émergence de milieux professionnels réellement égalitaires.

Hana Foughali



Pilote du groupe Leadership et
Plafond de verre

Aline Jalliet



Co-pilote du groupe
Leadership et Plafond
de verre

Audrey Richaud



Coordinatrice du Laboratoire

Salomé Becouarn



Volontaire en service civique

Hana Foughali

Secrétaire Générale du
Laboratoire de l'Égalité,
Docteure en sociologie et
genre

Pilote du groupe Leadership et
Plafond de verre

Aline Jalliet

Administratrice du
Laboratoire de l'Égalité,
Coache en voix et prise de
parole, autrice, formatrice
et consultante certifiée
Tomatis - Tedx speaker
2024

Co-pilote du groupe
Leadership et Plafond
de verre

Audrey Richaud

Diplômée d'un Master 2 de
géopolitique humanitaire à
l'IRIS Sup'. Chercheuse sur
les Violences sexistes et
sexuelles en temps de
conflits armés.

Coordinatrice du Laboratoire

Salomé Becuarn

Diplômée d'un Bachelor en
Sociologie et Sciences
Politiques de McGill
University, étudiante en
droits de l'Homme et droit
humanitaire à l'Université
Paris-Panthéon-Assas.

Volontaire en service civique

PARTIE I- Cadre de l'étude

1. MÉTHODOLOGIE

Pour élaborer ce projet, nous avons adopté une démarche progressive fondée sur **la parole des premières concernées**.

Des ateliers qualitatifs ont été organisés à Paris, Montpellier et Lyon, réunissant en tout 128 femmes cadres et dirigeantes. Chaque session débutait par une présentation analytique, et se poursuivait par des échanges en petits groupes et des exercices participatifs. Ces demi-journées ont permis de recueillir des témoignages directs, d'observer les dynamiques de groupe et de comprendre les stratégies développées pour évoluer dans des environnements parfois hostiles.

Plusieurs constats récurrents en sont ressortis : jugements persistants sur l'apparence, mécanismes implicites d'exclusion et poids des normes de genre dans l'évaluation professionnelle.

Afin de compléter ces enseignements qualitatifs, **un questionnaire national** a ensuite été diffusé, recueillant **630 réponses** anonymisées, codées et analysées afin d'identifier des tendances plus larges.

Le croisement de ces deux matériaux – témoignages approfondis et données quantitatives – constitue le socle de ce guide. Notre ambition est de montrer **la persistance du sexisme au-delà du plafond de verre** et de porter **les solutions formulées par les femmes elles-mêmes**. Leur parole n'a pas seulement été recueillie : elle structure directement nos analyses et a été intégrée, lorsque nécessaire, sous forme de témoignages éclairants.

2. DONNÉES QUANTITATIVES



Questionnaire anonymisé partagé sur nos réseaux sociaux, et disponible du 15 août au 15 septembre 2025.

10 questions fermées et 2 questions ouvertes.

Échantillon final : **630 participantes cadres et dirigeantes.**

PARTIE II- **Le sexisme au** **travail: constats et** **mécanismes**



1. LES FEMMES NE SONT PAS DES HOMMES COMME LES AUTRES ...

2. LE SEXISME AU TRAVAIL...

Notre premier objectif est de mettre en lumière la manière dont le sexisme s'exprime dans le monde professionnel à travers **le corps, les interactions quotidiennes et même les infrastructures professionnelles**.

Le **sexisme** est le thème le plus souvent évoqué dans les **128 témoignages** recueillis lors de nos ateliers (Paris, Montpellier et Lyon). Notre analyse lexicale via le logiciel TXM compte **13 000 occurrences** liées à ce thème.

Ainsi, les témoignages recueillis permettent de saisir la diversité des angles sous lesquels le sexisme est vécu et dénoncé par les participantes. Cette richesse qualitative nous invite à ne pas limiter l'analyse du sexisme au seul plafond de verre, mais à en **comprendre les ramifications plus profondes, diffuses et systémiques dans le quotidien professionnel des femmes**.



3. LE LEXIQUE, UN BON INDICATEUR

Les mots utilisés dans les témoignages ne sont pas neutres. **Ils racontent une histoire collective**, faite d'inégalités, d'obligations implicites, de confrontation directe, et de rapports de pouvoir profondément ancrés.



Nuage de mots - témoignages sur le sexisme

L'analyse du lexique nous permet de dégager 2 grandes tendances :

La centralité du genre

Les mots "femme", "elle", "homme", "lui" apparaissent massivement et révèlent que les témoignages sont ancrés dans **une opposition binaire genrée**.

"Femme" (103 occurrences) est le terme central du **champ lexical du sexisme** : il désigne l'objet direct du traitement inégalitaire. Ce mot marque explicitement que les situations décrites concernent des vécus féminins, souvent en position de vulnérabilité ou d'infériorisation.

Les mots "elle" et "lui" désignent l'autre ou soi dans un rapport de genre.

Les rapports de pouvoir et d'autorité

La fréquence des **termes associés à la contrainte**, comme "falloir" (31 occurrences), traduit une injonction sociale implicite, souvent subie, et une obligation de s'adapter.

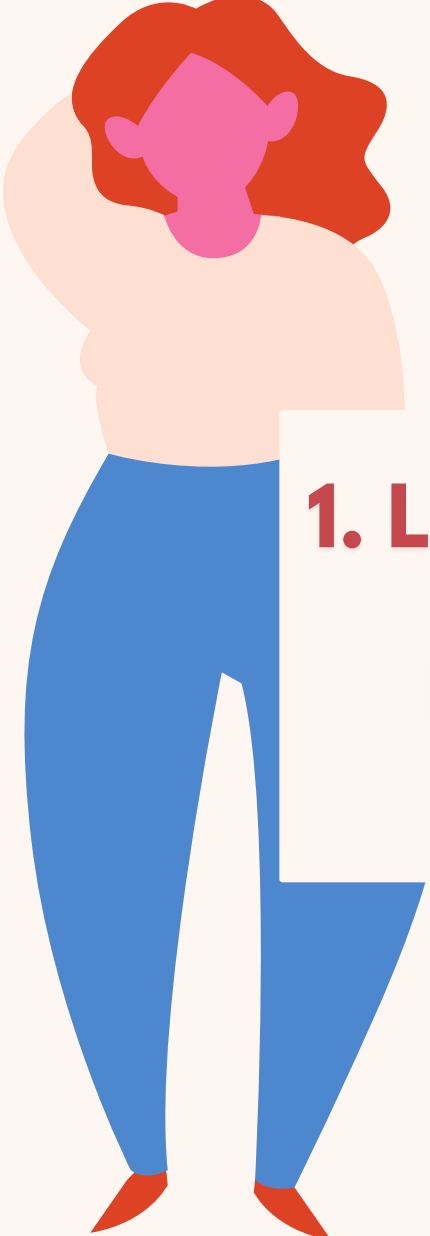
Les **intensificateurs** ("vraiment", "très", "même", "parce que", "donc", "alors") qui parsèment les récits montrent que les témoignages ne se contentent pas d'exposer des faits. Ils expriment une forte charge émotionnelle et une volonté de **légitimer l'expérience en faisant valoir sa gravité**.

Conclusion : des mots qui révèlent un vécu systémique

Les champs lexicaux dominants révèlent que le sexisme n'est pas seulement un événement isolé, mais **une structure quotidienne**, perceptible dans les mots choisis pour le dire.

PARTIE III-

Le corps féminin comme espace de contrôle



1. LE POIDS CULTUREL DES STÉRÉOTYPES ET LA DIFFICULTÉ DE L'EMPOWERMENT

58 témoignages font état des attaques liées au poids culturel des stéréotypes sexistes. Ils soulignent l'ancrage profond des biais de genre et des normes culturelles qui façonnent les attentes envers les femmes :

- La nécessité d'adopter des "comportements masculins" pour être écoutée révèle la **persistance d'un modèle de leadership androcentré**.
- Le "**syndrome de l'imposteur**" est plus fréquemment rencontré chez les femmes, souvent aggravé par le "mansplaining" et la dévalorisation de leur travail.
- La notion d'"**empowerment par procuration**" met en lumière le caractère superficiel de certaines initiatives, qui ne confèrent pas un véritable pouvoir mais une illusion de celui-ci.
- **L'absence de véritable "sororité"** dans certains contextes, et la reproduction de comportements sexistes par certaines femmes, sont également des défis qui renforcent le système patriarcal.
- **La "guerre des talents"** peut paradoxalement conduire à maintenir des harceleurs en poste, démontrant une hiérarchie des valeurs où la compétence technique l'emporte sur le respect et la sécurité des employé.e.s.

TÉMOIGNAGES

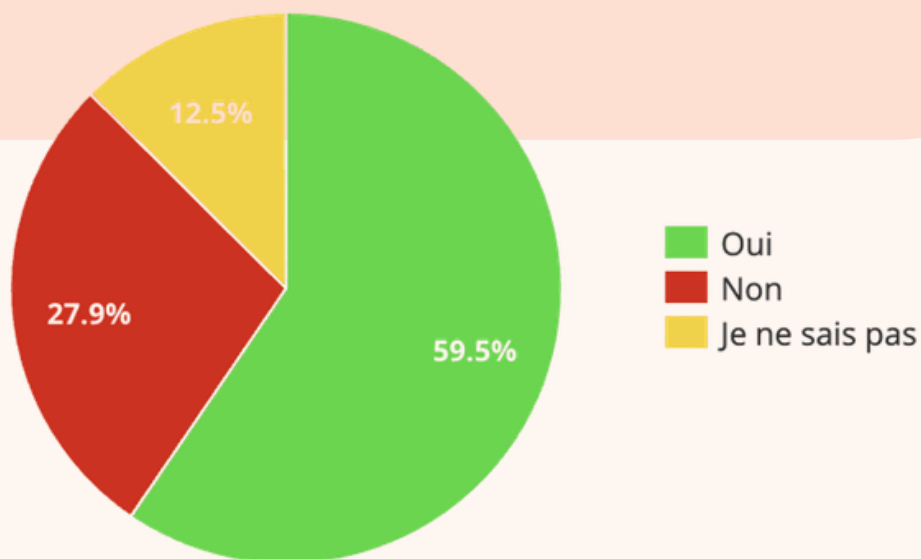
S., Lyon, 2025 : "**On m'a prise pour l'assistante.** On m'a dit : 'Vous faites les cafés et tout ?' Je dis : 'Bah non, c'est moi qui vais diriger la réunion en fait et vous présenter les projets et la stratégie !'"

H., Montpellier, 2024 : "Je travaille en région et je me rends à la réunion avec mon collègue de la politique de la ville. On arrive et Monsieur le Maire ne me calcule pas. J'étais la potiche d'à côté. Il s'adresse exclusivement à mon collègue masculin, **Je me suis sentie complètement objectifiée.**"

L., Lyon, 2025 : "Quand on est une femme, **il faut prouver deux fois plus de quoi on est capable** sur un poste à responsabilité égale. Il faut d'abord montrer qu'on est légitime pour le poste et ensuite se battre au quotidien, parce qu'on reste une femme."



Question : “Avez-vous déjà été prise à tort pour une assistante, une stagiaire, ou toute autre fonction inférieure à la vôtre en raison de votre genre ?”

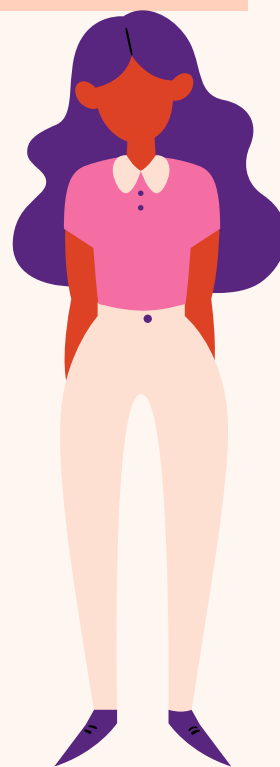
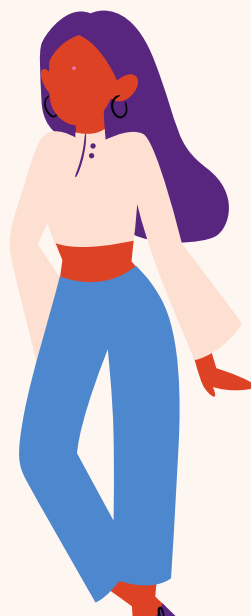
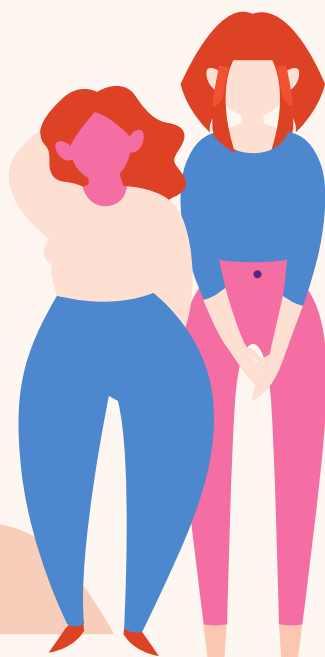
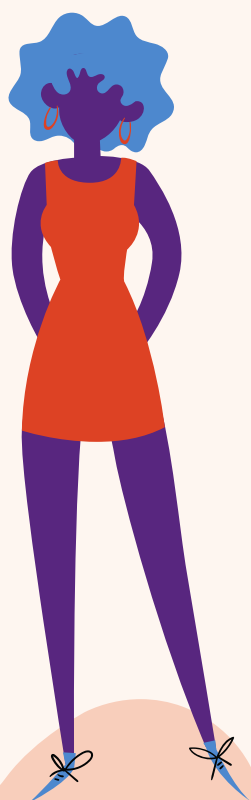


59,5% “Oui” (375 réponses)

TÉMOIGNAGES

A., Quest, 2025 : “Une collègue m’a rapporté que son adjoint lui aurait dit : « tu ne m’ôteras pas de l’esprit que **si tu en es là c’est parce que tu es une femme et que tu t’appelles Fatima*** (prénom changé mais à consonance maghrébine).”

A., Quest, 2025 : “ Au début de ma carrière de consultante, j’avais le droit régulièrement à des “mademoiselle” et **seul mon manager était écouté alors que j’avais réalisé toute la production**”





2. ENVIRONNEMENTS INADAPTÉS : DES BESOINS FÉMININS INVISIBLES

L'inadaptation des lieux et équipements de travail aux besoins spécifiques des femmes est **un rappel concret de leur invisibilisation.**

Par exemple, des chaussures de sécurité trop grandes aux toilettes sans lavabo ou poubelles adaptées, ces détails logistiques soulignent un manque de considération pour **le corps féminin et ses fonctions naturelles renvoyées à la sphère intime** et jugées incompatibles avec les contraintes professionnelles.

Cette inadaptation renforce le sentiment que **l'environnement professionnel n'a pas été conçu pour les femmes**, les plaçant dans des situations inconfortables et parfois dégradantes et renforçant leur hyper-adaptation.



TÉMOIGNAGES

R., Montpellier, 2024 : “Bah oui on a bien eu des chaussures mais en fait elles étaient beaucoup trop larges ou beaucoup trop grandes, et **la tenue n'était pas du tout pratique pour le corps d'une femme.**”

E., Montpellier, 2024 : “Je demande toujours si on peut utiliser les toilettes de son container parce que lui, il a des toilettes privatives. Et j'essaie de ne pas faire trop de bruit pendant que je me change et que je mets ma serviette. J'espère bien sûr que je n'ai pas une énorme tache de sang sur mon Cover Hall parce que je n'ai rien d'autre. **Enfin voilà, c'était mon quotidien.**”

L., Montpellier, 2024 : “Un lavabo dans les toilettes des femmes, je pense que les mecs ne voient pas à quoi ça peut nous servir, ils ne percutent pas. Un jour j'ai emmené dans les toilettes mon conjoint qui est aussi chef d'entreprise et je lui ai dit : « Tu te rends compte que les toilettes des femmes, ça doit pas être comme ça ? Le toilette est là, quand tu fermes la porte, tu es là. Donc tu visualises bien, **pas de problème pour le monsieur qui est debout, mais pour une nana c'est un peu plus compliqué...**”





3. LE CORPS SOUS SURVEILLANCE

48 témoignages évoquent les injonctions corporelles

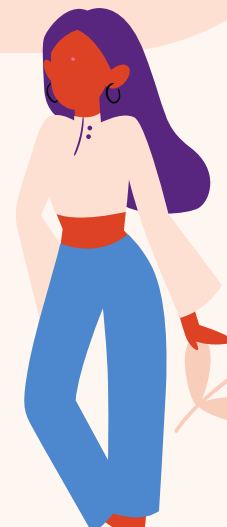
Le thème central qui émerge est celui de **la surveillance constante du corps** et de son apparence. L'habillement, la posture, et même le simple fait d'exister en tant que femme dans un milieu professionnel, sont l'objet d'une évaluation permanente.

Ainsi, **le choix d'une tenue** (robe, talons, ou survêtement) est systématiquement interprété, qu'il soit perçu comme "trop" ou "pas assez". Des remarques stigmatisantes sur un "style bobo" ou des "cheveux pas coiffés" peuvent mettre en doute la compétence même de la personne.

Cette vigilance imposée génère **une charge mentale colossale** : les femmes doivent anticiper les jugements et adapter leur apparence pour "éviter des problèmes" ou valider leur légitimité.

Le paradoxe est frappant : l'habillement, loin d'être un choix personnel, devient **une stratégie de survie** pour naviguer dans un environnement où l'on est constamment jaugée.

Cette pression s'exerce non seulement par le regard masculin mais aussi, de manière significative, **par d'autres femmes**, ce qui peut créer un cercle vicieux de conformité et de jugement.



TÉMOIGNAGES

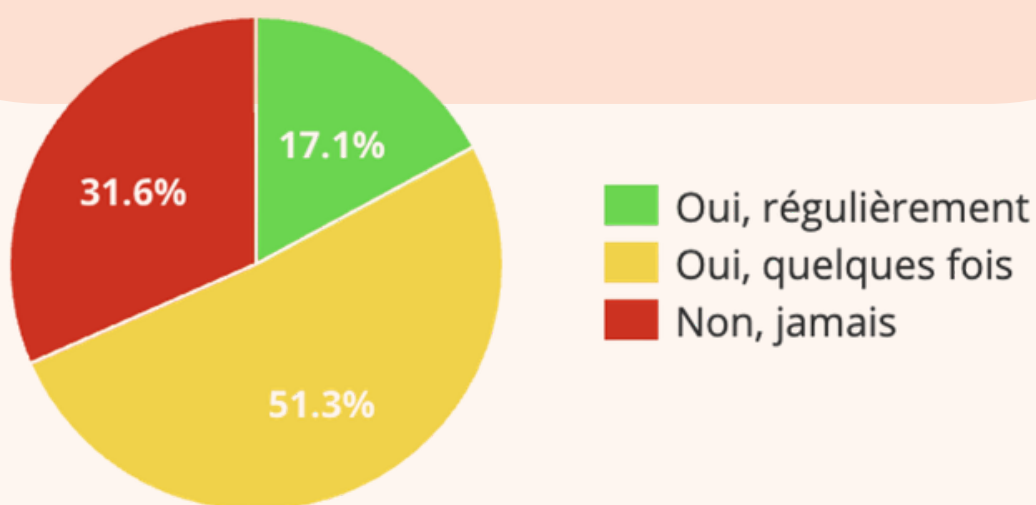
A., Montpellier, 2024 : “Des élus me faisaient **des réflexions systématiques sur mon physique** : “Oh là là, voilà une bonne femme.” [...] Très gênant dans des contextes professionnels.”

C., Lyon, 2025 : “Tu es jolie aujourd’hui” ou “Ça te va bien”... **Ces remarques déstabilisent** et font réfléchir chaque matin à comment s’habiller.”

F., Lyon, 2025 : “Il y a le regard des hommes et la pression des femmes qui pour moi est la même. Au début de ma carrière, il fallait être féminine mais pas trop. Et là, il faut être ultra-féminine. **Et ça, c'est introduit aussi par les femmes.**”



Question : “Avez-vous déjà été jugée ou fait l’objet de remarques au travail à propos de votre apparence physique, tenue vestimentaire, ou maquillage ?”



68,4% “Oui” (323 réponses)

TÉMOIGNAGE

Anon, Quest, 2025 : “Quand j’avais entre 20 et 30 ans je devais me vieillir pour avoir l’air sérieux. On m’a refusé un poste de gestionnaire en me disant **“avec la tête que vous avez les syndicats vont vous manger toute crue.”**”





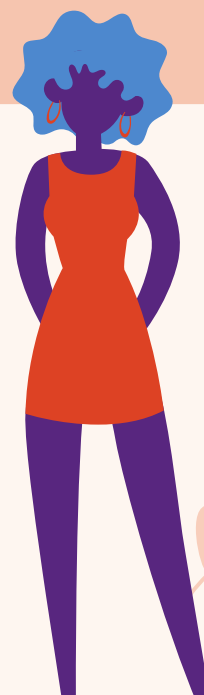
4. L'INVASION DES FRONTIÈRES CORPORELLES : ENTRE FAMILIARITÉ ET VIOLENCE

La bise, les attouchements et les propositions inappropriées sont des manifestations de **l'invasion de l'espace corporel et de l'intimité**. Ces gestes, parfois minimisés comme de la "familiarité" ou de la "sociabilité", sont en réalité des transgressions qui génèrent un profond malaise.

La sociabilité à la française ou **"zone grise" de la drague** qui se manifeste par des comportements déplacés est une réalité quotidienne pour beaucoup, où le corps féminin est perçu comme accessible ou comme une invitation.

Le sentiment d'être "matée" ou d'être confrontée à des "propositions sexuelles" est une expérience traumatisante qui démontre **le manque de respect des limites personnelles**.

L'incapacité de réagir sans risquer des représailles, comme la perte d'un emploi ou la détérioration de son image - la réputation de "femme à problèmes" par exemple - renforce le silence et la vulnérabilité des victimes.



TÉMOIGNAGES

C., Lyon, 2025 : "Je rentre dans le bureau du DG pour faire signer un truc. J'ouvre la porte et le DG, il fait comme ça... avec la tête qui oscille vraiment. Enfin, le truc, tu peux pas le rater quoi. Ouais, c'est « mater » quoi. **Et en fait, comment on réagit à ça ?**"

L., Lyon, 2025 : "Lors de mon premier poste de direction, on a essayé de me déstabiliser assez fortement en me demandant si je n'avais pas couché avec le DG qui était parti 3 ans auparavant. Peut-être pour tester ma réaction, ... Ça a été extrêmement déstabilisant. J'étais choquée bien sûr. **Ma première réaction a été d'abandonner le poste.**"

J., Paris, 2024 : "Moi, j'aime bien qu'on respecte mon intimité et je repère que quand on s'approche trop de moi, ça crée un malaise chez moi. Du coup, **c'était une forme de violence imposée**, cette bise avec les hommes comme avec les femmes."

A., Quest, 2025 : "Le patron qui met les mains sur les épaules en passant derrière le bureau de façon "paternaliste", qui met les mains sur les yeux ("devine qui c'est ?") mais tout ça uniquement avec les femmes, **c'est très infantilisant**"





5. VIOLENCES SEXUELLES ET SEXISTES : UN COÛT CACHÉ ET DURABLE

17 témoignages font état de VSS

Les VSS ne sont pas seulement des actes isolés, mais des manifestations d'un **système qui tolère, voire normalise, le harcèlement et les agressions.**

Le coût financier et psychologique de ces expériences est immense, se traduisant par des thérapies, des coûts de réorganisation, et un impact profond sur la confiance en soi et l'estime de soi.

La difficulté de prouver les faits, la peur des représailles et l'inaction des entreprises face aux signaux d'alerte, créent un environnement où **les victimes se disent souvent isolées et vulnérables.**

L'expérience de la "lapidation*" et des "remarques" sur la grossesse met en évidence la **violence symbolique et psychologique** qui accompagne les VSS.

* NB : termes tirés des témoignages



TÉMOIGNAGES

A., Lyon, 2025 : “Quelqu’un m'avait laissé la place à une machine à café et je lui dis merci. Enfin non, je ne lui dis pas merci, justement. Et donc j’entends : **‘T'aurais pu dire merci salope, quoi !’**”

D., Montpellier, 2024 : “**J’allais perdre mon boulot** si je réagissais à des remarques sexistes ou si je réagissais à un évincement complètement injustifié professionnellement.”

A., Quest, 2025 : “**On m'a aussi agressée sur mon lieu de travail.** Et après un temps, j'ai dû retourner travailler avec cette personne.”

A., Quest, 2025 : “Propos sexistes en cours d’entretien annuel, connivence entre hommes contre des femmes lors de réunions, être la seule femme en réunion, devoir arriver au dernier moment en réunion **pour éviter que certains hommes s’installent à côté de moi**”



PARTIE IV- **Maternité, carrière** **et double peine**



1. LA MATERNITÉ, UN FACTEUR DE DISCRIMINATION SYSTEMIQUE ?

8 témoignages évoquent des difficultés liées à la maternité et 5 témoignages font état d'un fort sentiment de culpabilité.

Les situations les plus fréquemment rapportées concernent des **freins à l'évolution professionnelle**, des **retards de promotion**, voire des **pertes d'emploi**.

Le **manque d'accompagnement** au retour de congé maternité est récurrent, tout comme la persistance de **stéréotypes** opposant la figure de la « **mauvaise mère** » à celle de « **l'homme carriériste** » valorisé.

Ces constats révèlent une **pénalisation persistante de la maternité**, liée à des **stéréotypes de genre** et à un **manque de dispositifs d'accompagnement**, contribuant au maintien des **inégalités professionnelles**.



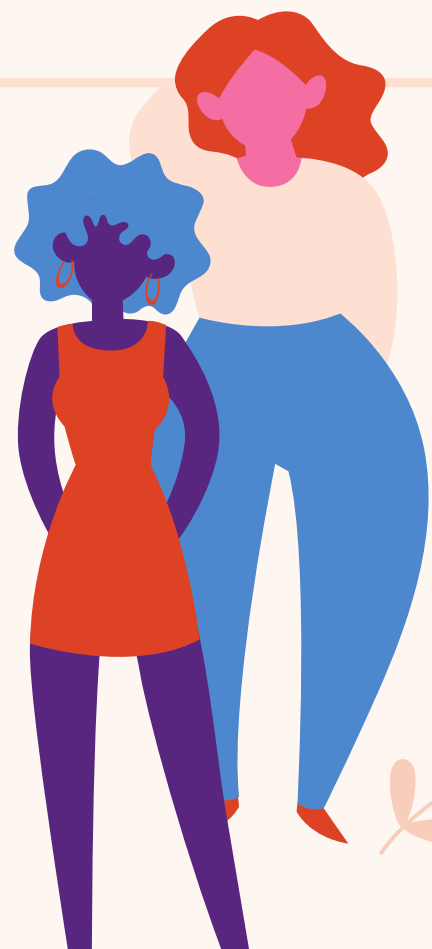


2. LE POIDS DE LA CULPABILITÉ

La culpabilité est **intériorisée** : les femmes ont peur de “poser problème”, elles ressentent un sentiment de “trahir” l'équipe ou l'employeur.

Cette **double peine** — être femme et mère — accentue la fragilisation professionnelle.

La **norme implicite** reste celle de la disponibilité totale, impossible à atteindre.

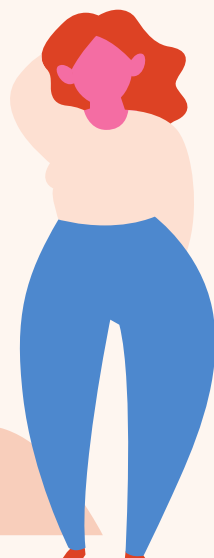
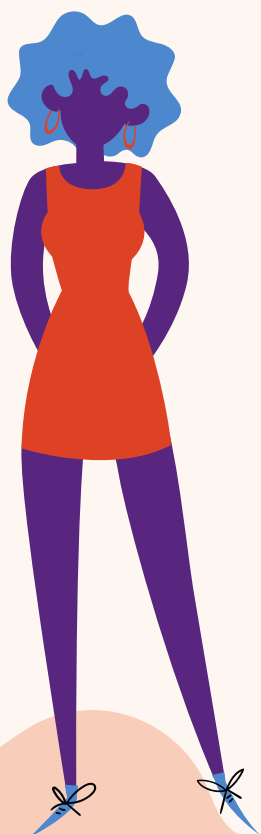


TÉMOIGNAGES

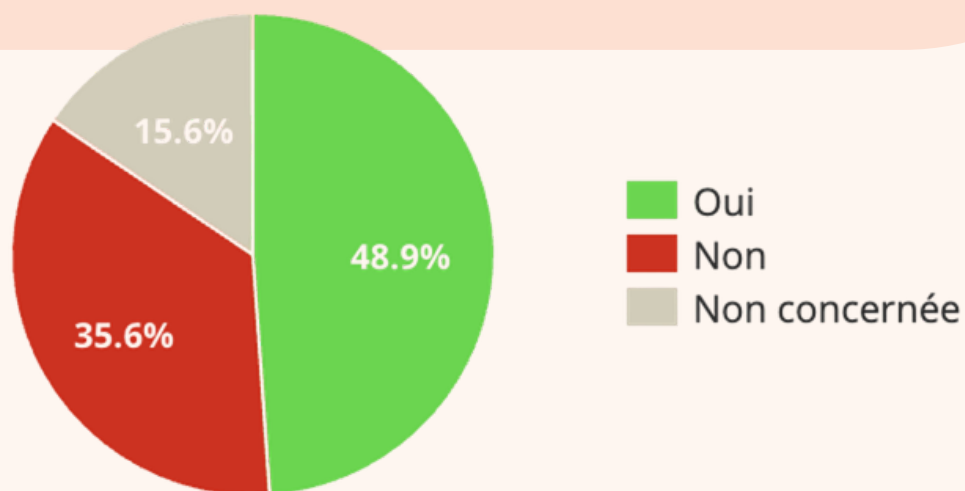
C., Lyon, 2025 : "J'annonce ma grossesse. **Je reviens, je n'ai plus mon bureau, plus mon poste.**"

M., Lyon, 2025 : "J'ai caché ma grossesse **pour ne pas risquer de perdre une embauche.**"

L., Montpellier, 2024 : "Le jour où j'ai décidé d'avoir un enfant, j'ai choisi de m'arrêter. Je l'ai annoncé, car je posais un congé parental. Et le jour où j'ai accouché, **j'ai été virée de mon poste.** J'étais directrice des finances d'un CHU."

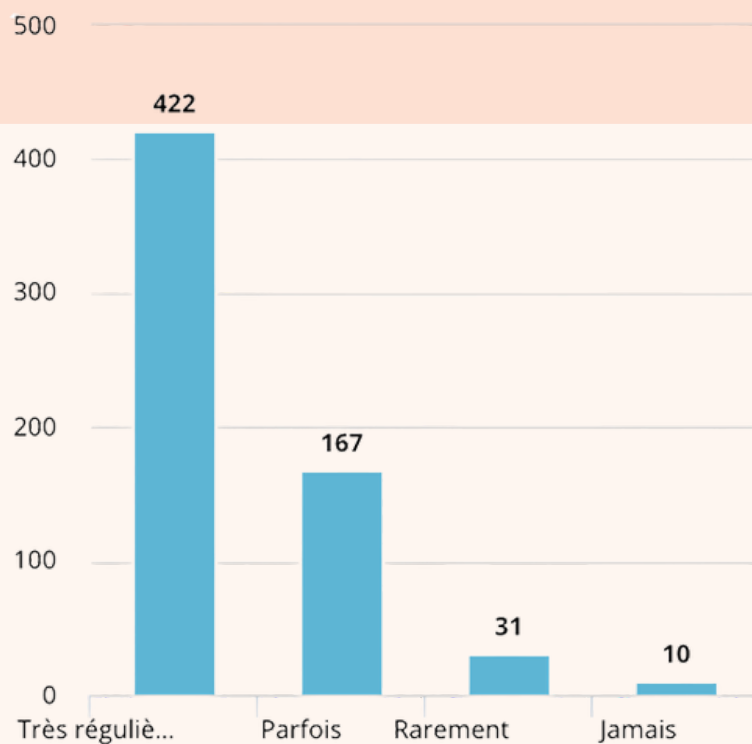


Avez-vous déjà ressenti que votre maternité ou projet de maternité a freiné votre évolution professionnelle (ex : non-promotion, rupture de contrat, etc) ?”



48.9% “Oui” (308 réponses)

Question : “Avez-vous déjà ressenti une pression ou un sentiment de culpabilité de devoir “tout concilier” entre vie professionnelle et vie personnelle ?”



67% “Très régulièrement” (422 réponses)

TÉMOIGNAGES

A., Quest, 2025 : On m'a dit : "Je ne recrute plus de femmes entre 25 et 40 ans **car elles tombent enceintes.**"

A., Quest, 2025 : J'ai été reléguée à un rôle d'assistante au profit de mon adjoint après mon retour de congé maternité. J'ai demandé un temps partiel et à partir de ce moment-là, **cela a été une lente dégradation de mes conditions de travail.**"

A., Quest, 2025 : Mon chef s'est plaint auprès de ses collègues que "**c'était tout de même plus simple quand les mères arrêtaient de travailler**", devant moi, alors jeune mère épuisée par les nuits écourtées de ma fille de 8 mois."





3. LA DOUBLE-PEINE : ÊTRE FEMME ET MÈRE

Les participantes décrivent une forte culpabilité liée à l'absence et une charge mentale alimentée par l'intériorisation d'attentes contradictoires, qui les poussent à se sentir **tenues d'être performantes partout** et en permanence.

Cette pression se traduit par des répercussions professionnelles : stagnation, invisibilisation, ruptures de carrière. Elle met en lumière des **inégalités persistantes**, où la maternité continue de pénaliser les trajectoires quand la paternité peut, elle, être valorisée. Les conséquences sont également psychologiques : perte de confiance, solitude, sentiment d'injustice et fragilisation globale du bien-être.

À cela s'ajoute **un soutien institutionnel jugé insuffisant**, marqué par des dispositifs mal adaptés et des congés encore négativement perçus.

Malgré ces obstacles, certaines femmes évoquent la maternité comme **un moment de transformation personnelle**, source de recentrage et de maturation.



PARTIE V- Synthèse analytique



1. REPENSER LA PLACE DU CORPS DES FEMMES AU TRAVAIL

Le corps des femmes, qu'il s'agisse de leur apparence ou de leur maternité, demeure **un lieu de contrôle et de pouvoir** dans les organisations, révélant **un sexisme systémique**, souvent subtil, qui fragilise à la fois leur légitimité professionnelle et leur santé mentale.

Les témoignages recueillis montrent **l'urgence de transformer les normes culturelles et organisationnelles** qui encadrent encore le corps féminin au travail.

En ce sens, **la parole des femmes, si elle est valorisée, devient un véritable levier de transformation collective** : elle appelle à faire du corps non plus un espace de contrainte, mais un espace de liberté, de reconnaissance et de pleine légitimité.



PARTIE VI- **Les femmes passent** **à l'action**



1. PLACE À L'ACTION !

Au-delà du constat des inégalités et des discriminations, de nombreuses femmes interrogées ont évoqué les stratégies qu'elles mettent en œuvre pour faire face aux obstacles rencontrés dans le monde professionnel.

Leurs témoignages nous permettent ainsi de répertorier un ensemble de **solutions d'adaptation**, issues à la fois de leur expérience personnelle et de dynamiques collectives. Nous avons distingué :

- **les “solutions” d'auto-limitation** : les femmes qui naviguent au quotidien dans des environnements parfois hostiles élaborent des réponses individuelles de survie face à des problèmes systémiques qu'elles ne peuvent pas changer (**8** témoignages).
- **les solutions concrètes** : les femmes proposent des pistes d'accompagnement ou des solutions plus structurelles aux problématiques auxquelles elles font face.



2. SOLUTIONS D'AUTO-LIMITATION

Certaines femmes évoquent **les limites qu'elles s'imposent elles-mêmes**, souvent par crainte d'être jugées, de ne pas être légitimes, ou de ne pas pouvoir articuler vie personnelle et ambitions professionnelles.

Ces discours traduisent **une forme d'adaptation défensive**, parfois inconsciente, qui souligne les effets durables des normes et pressions sociales sur les trajectoires individuelles. En croisant ces deux dimensions proactive et intériorisée, l'auto-limitation permet de comprendre comment **les femmes se sur-adaptent à des situations, codes, normes, habitudes qu'elles n'ont pas les moyens de changer**.

- **Adaptation sociale et genrée**

Solutions d'adaptation centrées sur la position différenciée des femmes et des hommes.

- **Adaptation pragmatique / cognitive**

Les femmes font face en cherchant à s'informer, à comprendre, ou à trouver des solutions pratiques.

- **Adaptation comportementale**

Les témoignages évoquent une forme d'intériorisation des contraintes qui implique soit une conformité aux règles et aux normes suivies par les autres, soit une adaptation proactive par une volonté d'agir.

AUTO-LIMITATION ET SOLUTIONS DE SURVIE

Nous avons fait le choix de décrire la variété des stratégies d'auto-limitation des femmes, pour témoigner des ressources qu'elles doivent parfois mettre en oeuvre comme de véritables solutions de survie.

1. S'autolimiter pour éviter la critique ou la sanction sociale

- Se retenir d'oser ou d'être ambitieuse pour ne pas être perçue comme "trop" ou "pas assez", et éviter le jugement ou le rejet.
- Adopter une posture professionnelle plus discrète ou prudente pour réduire l'exposition aux remarques ou à la dévalorisation.

2. Réduire ses ambitions pour s'adapter aux attentes sociales

- Renoncer à postuler à des postes élevés tant que toutes les compétences ne semblent pas parfaitement maîtrisées, pour ne pas risquer l'échec ou le regard critique.
- Mettre sa carrière entre parenthèses en prévision d'une maternité, pour ne pas se retrouver en difficulté dans une organisation peu flexible.
- Ajuster sa vision de carrière afin d'être conforme à ce que la société attend d'une femme, d'une mère ou d'une cadre.

3. Absorber seule la charge mentale comme stratégie de gestion

- Assumer la majorité des responsabilités familiales et domestiques pour que l'organisation familiale "tourne", même si cela implique un épuisement progressif.
- Renoncer aux loisirs, au sport ou au temps pour soi afin de tenir le rythme professionnel et parental.
- Reporter ses propres besoins (santé, repos, temps personnel) pour ne pas déséquilibrer le fonctionnement du foyer.

4. Minimiser ses compétences pour éviter l'exposition

- Douter de sa légitimité et de sa valeur pour éviter de se mettre en avant ou de prendre des risques professionnels.
- S'autocensurer dans les candidatures, prises de parole ou demandes d'évolution afin de ne pas être confrontée au jugement ou au rejet.

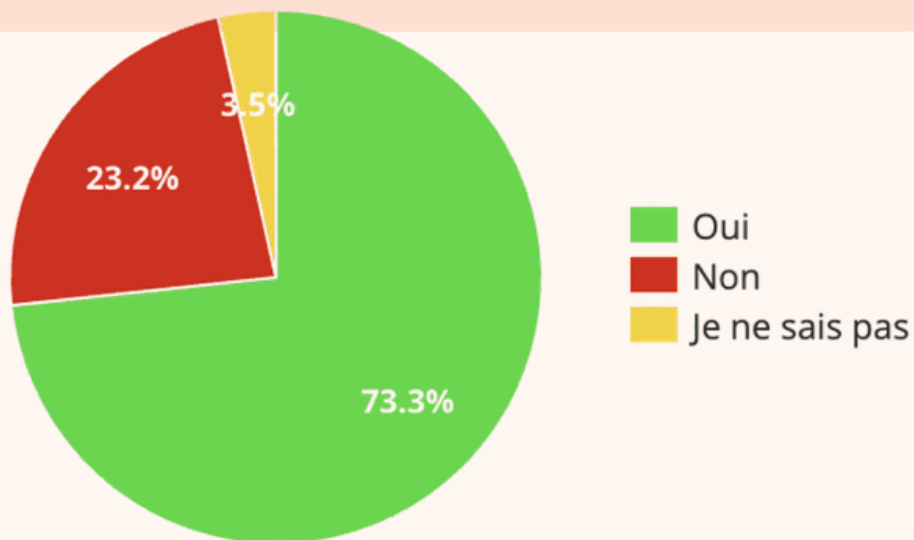
5. Se protéger en ajustant son comportement au travail

- Surréagir aux remarques masculines (ou hiérarchiques) comme mécanisme d'anticipation du risque de dévalorisation.
- Limiter son auto-affirmation pour préserver des relations professionnelles jugées plus "acceptables".

6. Intégrer l'absence de modèles féminins comme frein anticipé

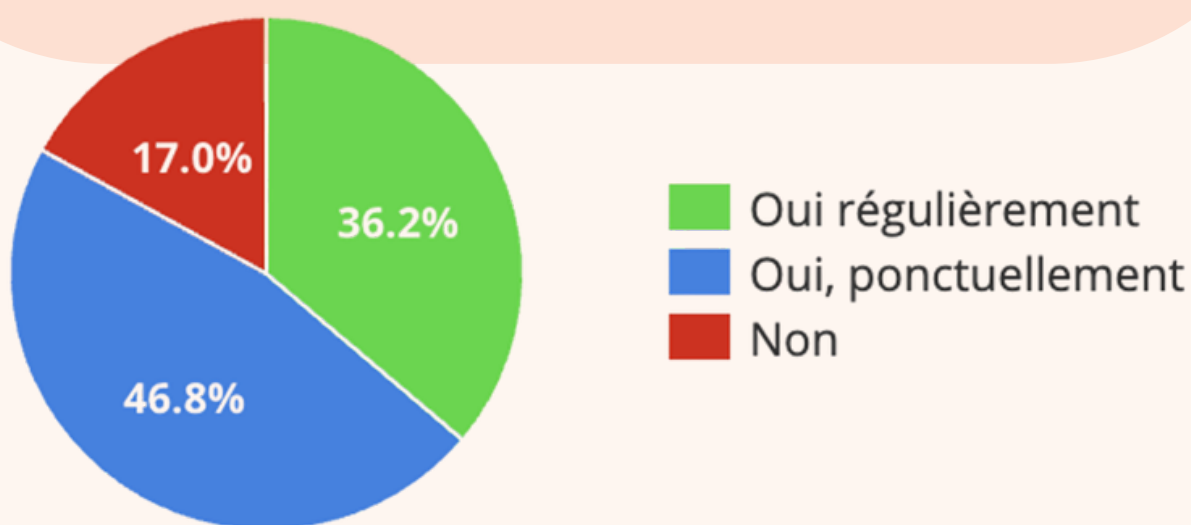
- Se dire "ce n'est pas accessible pour moi" lorsqu'aucune femme n'occupe les postes les plus élevés, et renoncer à y prétendre pour éviter une lutte perçue comme perdue d'avance.

“Vous est-il déjà arrivé de ne pas candidater à un poste ou à une promotion par manque de confiance ou par peur de ne pas être légitime ?”



73.3% “Oui” (462 réponses)

“Avez-vous déjà développé des stratégies personnelles pour faire face à des situations sexistes ou discriminantes au travail ? (ex : humour, esquive, adaptation vestimentaire, etc)”



83% “Oui” (462 réponses)

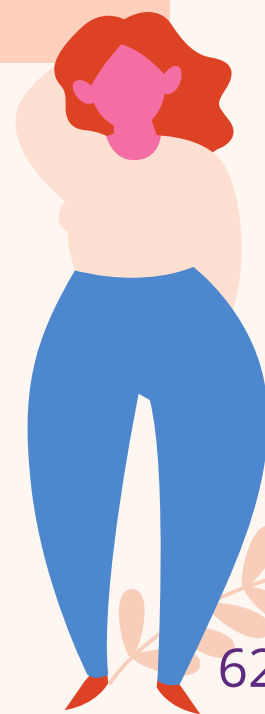
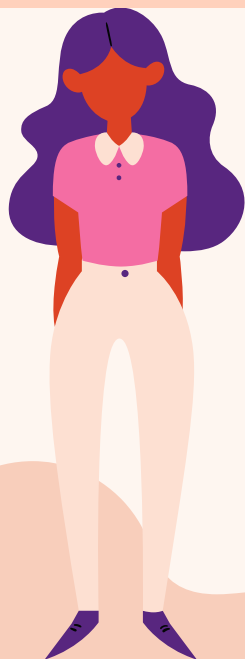
TÉMOIGNAGES

A., Quest, 2025 : “Je pense également que nous avons des patterns/attentes/valeurs parfois différentes des hommes. Je parle par exemple du fait de **ne pas postuler à une offre parce qu'on ne coche pas toutes les cases.**”

A., Quest, 2025 : “il y a 2 ans, mon collègue partait, son poste m'intéressait, mais je venais de tomber enceinte et je me disais que ce n'était pas le moment de me stresser avec une nouvelle prise de poste. De plus, **je pensais ne pas avoir le niveau.**”

A., Quest, 2025 : “**J'ai pris des cours pour descendre ma voix** et avoir une voix plus grave et plus lente, les voix aiguës (féminines) n'étant que peu prises au sérieux en CA et Comité de direction. ”

C., Lyon, 2025 : “Je n'ai pas réussi à accepter des postes de management parce que j'avais un peu trop de parcours de PMA à mener en parallèle. C'était trop impliquant pour moi émotionnellement. **Faire les deux, je n'arrivais pas. Donc je me suis auto-limitée pendant tout mon parcours.**”



3. SOLUTIONS CONCRÈTES

De la sensibilisation à l'éducation, de la mise en œuvre de politiques publiques à l'implication des hommes et au changement des comportements au quotidien, les femmes proposent des solutions d'accompagnement ou des pistes de solutions plus structurelles (**28 témoignages**);

Nous avons choisi de distinguer les solutions :

ACCOMPAGNEMENT

- Sensibilisation et éducation
- Prévention, signalement et sécurité

STRUCTURE

- Prise en charge institutionnelle et managériale
- Autonomisation et exemplarité féminine

ACCOMPAGNEMENT

SENSIBILISATION ET ÉDUCATION

1. EDUQUER DES LE PLUS JEUNE ÂGE A L'EGALITE

Intégrer l'égalité filles-garçons dans l'éducation dès la petite enfance, à travers des activités ludiques et des apprentissages quotidiens.

Faire évoluer les représentations : montrer que les femmes peuvent être chercheuses, ingénieures, dirigeantes, ou occuper des postes à hautes responsabilités.

Lutter contre les stéréotypes de genre persistants en modifiant les pratiques éducatives, familiales et sociales.

2. SENSIBILISER ET FORMER MASSIVEMENT AUX BIAIS, DISCRIMINATIONS ET VIOLENCES

Mettre en place des formations obligatoires et régulières pour tous et toutes (VHSS, biais de genre, discriminations, sexisme ordinaire, communication non violente, assertivité).

Proposer des ateliers de sensibilisation (jeux de rôle, mises en situation, auto-diagnostics des structures).

Former spécifiquement les recruteurs et recruteuses à une évaluation plus large et équitable des compétences.

Inclure l'intersectionnalité : prendre en compte les discriminations liées à l'état de santé, l'orientation sexuelle, l'origine, l'âge, etc.

3. SENSIBILISER ET RESPONSABILISER LES HOMMES POUR EN FAIRE DES ALLIÉS

Aider les hommes à prendre conscience que l'égalité est loin d'être atteinte et que leurs perceptions ou habitudes peuvent être décalées.

Les sensibiliser au partage de la charge mentale, à l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle et aux bénéfices pour l'entreprise des compétences développées par les parents.

Développer leur lucidité sur leurs propres biais (effet "boys club", confiance surévaluée, disponibilité attendue sans limite).

Créer des espaces de dialogue entre femmes, puis mixtes, pour travailler ensemble sur ces questions.

4. VALORISER TOUTES LES COMPÉTENCES, NOTAMMENT CELLES ACQUISES HORS DU CADRE PROFESSIONNEL

Reconnaître les compétences développées par les parents (gestion des imprévus, organisation, priorisation) comme de vraies compétences transférables.

Valoriser professionnellement les aidants et aidantes et prendre en compte les périodes de vie (maternité, ménopause, andropause) dans les parcours professionnels.

Cesser de considérer le congé maternité comme une "absence" et le reconnaître comme une expérience valorisable.

5. CHANGER LES REPRÉSENTATIONS ET DONNER DE LA VISIBILITÉ

Lancer des campagnes pour encourager les femmes à candidater aux postes à haut niveau (grands établissements, directions).

Rendre visibles les femmes dans les métiers techniques et scientifiques, les postes de direction et les parcours d'excellence.

Féminiser les noms de métiers et promouvoir l'écriture égalitaire pour normaliser la présence des femmes dans toutes les fonctions.

6. TRANSFORMER LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Faire évoluer la culture patriarcale au sein des institutions en sensibilisant les décideurs, décideuses et managers.

Reconnaître que mixité, parentalité et diversité sont sources de performance (écoute, adaptation, organisation).

Mettre en place des quotas, du mentorat et des dispositifs d'accompagnement pour favoriser des trajectoires féminines équitables.

Rendre visibles les différences de traitement et exiger des actions correctives.

7. Encourager et accompagner les femmes dans leur développement professionnel

- Proposer du mentorat, de l'accompagnement à la carrière et du soutien spécifique pour les femmes à potentiel.
- Sensibiliser l'entourage professionnel (collègues, managers) pour assurer un accès équitable aux postes clés.
- Créer des espaces d'entraide entre femmes pour partager expériences, solutions et stratégies d'évolution.

ACCOMPAGNEMENT

Prévention, signalement et sécurité

1. Renforcer la prévention des comportements sexistes et discriminatoires

- Interdire clairement les remarques sexistes, blagues déplacées, condescendantes ou liées à l'apparence vestimentaire, et faire disparaître les codes implicites dévalorisants.
- Former systématiquement les équipes aux comportements problématiques (mansplaining, préjugés sexistes, stéréotypes de compétences).
- Sensibiliser aux biais systémiques pour prévenir les discriminations (genre, origine, maternité, quotas perçus comme négatifs, etc.).
- Assurer une meilleure sécurité psychologique en améliorant la qualité des échanges et en garantissant un environnement respectueux.

2. Mettre en place des sanctions claires, systématiques et effectives

- Sanctionner réellement tout comportement sexiste, discriminatoire ou machiste, y compris au plus haut niveau (COMEX, direction).
- Appliquer strictement les lois concernant propos sexistes, harcèlement moral ou sexuel, discrimination.
- Considérer la misogynie comme une forme de harcèlement moral.
- Assurer la fin de l'impunité : chaque propos ou acte sexiste doit déclencher une sanction, sans exception.

3. Faciliter le signalement et protéger les victimes

- Permettre le signalement des comportements sexistes sans crainte de représailles (briser l'omerta).
- Créer des cellules d'écoute externes, neutres et confidentielles pour accompagner les victimes et favoriser la prise de recul.
- Rendre possible de dénoncer les dérives, nommer les comportements inacceptables et changer le rapport de force ("que la honte change de camp").
- Faire attention aux signaux faibles, notamment chez les femmes dirigeantes qui alertent tardivement.

4. Améliorer l'accompagnement des femmes et leur protection dans leur parcours

- Assurer un accompagnement au retour de congé maternité et protéger contre les discriminations associées.
- Offrir des systèmes d'accompagnement non discriminants : mentorat, accès équitable aux postes à responsabilités, transparence dans les décisions.
- Favoriser des espaces où les femmes peuvent être soutenues par leurs pair.es ou par des allié.es.
- Conscientiser que les propositions de progression conditionnées à des "faveurs" sont des violences interdites par la loi et doivent être traitées comme telles.

5. Mobiliser le collectif pour intervenir face aux comportements problématiques

- Former et encourager les témoins à intervenir ("sauvetage"), afin que personne ne reste seul.e face à un comportement sexiste.
- Impliquer les hommes dans la prévention et le signalement : sensibilisation, prise de conscience, rôle d'alliés.
- Développer des codes de conduite clairs qui engagent l'ensemble de l'organisation.

6. Faire évoluer la culture professionnelle pour restaurer un climat de sécurité

- Affirmer des messages clairs sur ce qui est non admissible.
- Promouvoir le respect, l'équité, la transparence et la communication saine.
- Faire attention au contexte actuel où certains discours réactionnaires ou masculinistes progressent, et renforcer les actions de prévention pour contrer ce recul.

PARTIE VII- Transformer les organisations

1. STRUCTURE

Prise en charge institutionnelle et managériale

1. Renforcer le cadre légal et garantir son application

- Faire appliquer strictement les lois contre le harcèlement, les violences, les discriminations et les inégalités salariales, avec tolérance zéro.
- Durcir les obligations légales sur l'égalité professionnelle (salaires, promotions, plans d'égalité, transparence RH).
- Contrôler régulièrement les entreprises et administrations sur ces obligations et sanctionner les manquements.
- Imposer la parité et garantir l'accès équivalent des femmes et des hommes aux candidatures, recrutements et promotions.

2. Assurer la transparence et l'équité dans les décisions RH

- Rendre les salaires transparents (échelles, curseurs, comparatifs anonymisés).
- Objectiver les promotions et évaluations avec des critères clairs, pragmatiques et non genrés.
- Mettre en place des jurys de recrutement mixtes et examiner systématiquement des dossiers féminins.
- Encadrer les pratiques des cabinets de recrutement et lutter contre les biais dans la sélection des profils "classiques".
- Publier les postes à responsabilités, éviter les promotions informelles "par réseau".

3. Garantir l'égalité salariale

- Garantir l'obligation de l'égalité de rémunération pour un même poste et une même ancienneté.
- Corriger les écarts injustifiés via analyses systématiques par genre.
- Revaloriser les métiers féminisés (assistantat, personnels de ménage, métiers du soin, etc.).

4. Transformer la culture managériale

- Former les managers à la lutte contre les biais sexistes, le plafond de verre, le management inclusif et l'écoute active.
- Mettre fin à l'hyperdisponibilité attendue (présentisme, réunions tardives, culture du "toujours plus").
- Développer une culture de qualité plutôt que de sur-présence.
- Encourager un dialogue managérial plus ouvert et transparent, limitant les effets des réseaux informels masculins.

5. Favoriser la parentalité partagée et protéger les parents

- Imposer un congé paternité fortement renforcé, pour équilibrer la charge parentale (politiques publiques).
- Mettre en place des congés parentaux réellement partagés et incitatifs (entreprises).
- Valoriser la parentalité comme source de compétences professionnelles : organisation, priorisation, gestion des imprévus (entreprises).
- Reconnaître la maternité dans les parcours professionnels au lieu de la sanctionner (entreprises).
- Soutenir les parents de jeunes enfants via des plans de reprise post-congé maternité/paternité (entreprises).
- Encourager les hommes à prendre temps partiel, congés parentaux et à assumer ouvertement les tâches familiales (responsabilité managériale et culturelle).

6. Adapter les organisations de travail en entreprises aux réalités de vie

- Offrir une plus grande souplesse des horaires et garantir un droit réel à la déconnexion.
- Encadrer les réunions après 17h et favoriser des journées cadrées et prévisibles.
- Développer le télétravail et des formats hybrides non stigmatisants.
- Permettre le temps partiel sur des postes à responsabilités (jobsharing, co-responsabilité).
- Limiter la mobilité géographique aux cas réellement nécessaires.

7. Renforcer les soutiens institutionnels : garde pour les enfants, santé, conditions de vie

- Développer des solutions de garde accessibles, abordables et disponibles tôt.
- Reconnaître officiellement les rôles d'aidant.es et de référent.es familiaux avec des aménagements adaptés.
- Améliorer l'accès aux soins (horaires étendus, prise en compte des besoins des parents) pour garantir la conciliation entre travail, parentalité et santé.
- Reconnaître et accompagner les cycles féminins (règles, endométriose, SOPK, périménopause, ménopause).
- Envisager des congés menstruels lorsque nécessaire.
- Investir dans des conditions de travail adaptées (espaces de repos, ergonomie, salles climatisées, etc.), pour réduire les inégalités invisibles.

8. Promouvoir l'accès des femmes aux postes de pouvoir

- Renforcer et garantir les quotas dans les Comex, Codir, postes de direction ou métiers sous-représentés (numérique, technique, défense...).
- Favoriser l'accès des femmes aux réseaux professionnels et aux informations stratégiques.
- Assurer l'équité dès les premières promotions pour éviter les "écarts initiaux" difficilement rattrapables.
- Détecter les signaux faibles de surcharge ou d'épuisement chez les femmes dirigeantes, souvent moins enclines à alerter.

9. Soutenir l'évolution de carrière des femmes

- Proposer mentorat, coaching, programmes de leadership, y compris pour les femmes seniors.
- Accompagner les profils atypiques et diversifiés afin de garantir un accompagnement pour lutter contre les inégalités croisées.
- Reconnaître que les cumuls de minorités (femme + autre critère invisible) nécessitent un soutien spécifique.
- Proposer des parcours structurés de progression (formations, accès priorisé à l'information, conseil carrière).

10. Repenser le travail au service de l'égalité

- Aller vers des modèles innovants : semaine de 4 jours, jobsharing, hybridation intelligente.
 - Réformer les pratiques organisationnelles basées sur la disponibilité totale.
 - Évaluer systématiquement l'impact des choix managériaux sur l'égalité femmes-hommes.
- 

2. STRUCTURE

Autonomisation et exemplarité féminine

1. Accroître la présence des femmes dans les postes stratégiques et visibles

- Augmenter la mixité dans les équipes dirigeantes et imposer des quotas de parité lorsque nécessaire.
- Promouvoir activement les femmes à tous les niveaux et dans tous les types de fonctions, pour créer des modèles inspirants et rompre les stéréotypes professionnels.
- Faciliter l'accès aux postes d'encadrement, notamment pour les jeunes femmes et les mères, sans préjugés sur leur disponibilité.

2. Valoriser et reconnaître les compétences des femmes

- Reconnaître les femmes pour leurs savoir-faire, leur style de management et leurs contributions réelles, sans les comparer aux normes masculines.
- Évaluer les femmes sur des critères objectifs : réalisations, performance, expertise — et non sur leur style relationnel.
- Combattre les normes implicites qui poussent les femmes dirigeantes à adopter des comportements masculins pour être respectées

3. Développer des modèles féminins et du mentorat

- Multiplier les rôles modèles, les réseaux de femmes, les cercles de sororité.
- Déployer du mentorat, du coaching et des dispositifs d'accompagnement dédiés aux femmes à toutes les étapes de carrière.
- Former des mentors spécialisés dans l'accompagnement des parcours féminins, y compris pour les femmes seniors et les entrepreneuses.

4. Renforcer la solidarité féminine et encourager des comportements exemplaires

- Encourager la sororité : entraide, coopération, soutien entre femmes.
- Lutter contre la compétition interne fondée sur la nécessité de "faire ses preuves" davantage que les hommes.
- Promouvoir des comportements respectueux et solidaires chez les femmes dirigeantes afin qu'elles soient des leviers, pas des freins.

5. Changer la perception du leadership féminin

- Faire comprendre que l'empathie, la sensibilité, la finesse, la créativité ou le care management sont des forces et non des faiblesses.
- Valoriser des styles de management fondés sur l'écoute, le bien-être et la qualité du travail plutôt que sur le présentéisme ou l'autorité masculine.
- Normaliser la pluralité des styles de leadership féminins.

6. Soutenir l'articulation vie professionnelle / vie personnelle

- Donner davantage la parole aux managers eux-mêmes parents pour mieux comprendre les contraintes familiales.
- Offrir un environnement bienveillant au retour de congé maternité pour éviter l'épuisement.
- Dédramatiser et normaliser la maternité dans les parcours professionnels en montrant des exemples concrets d'organisation réussie.

7. Encourager les femmes à s'affirmer et à se légitimer

- Aider les femmes à gagner confiance en elles, à se sentir légitimes et à exprimer leurs opinions sans crainte d'être jugées.
- Encourager l'ambition professionnelle des femmes et lutter contre l'autocensure.
- Permettre aux femmes de se positionner comme professionnelles, sans se limiter à leur rôle social de femme.
- Combattre les pressions qui les conduisent à travailler "deux fois plus" pour prouver leur valeur.

8. Valoriser les métiers féminisés et soutenir l'entrepreneuriat féminin

- Revaloriser les métiers traditionnellement féminisés et reconnaître leur importance sociale et économique.
- Améliorer l'accès au financement pour les entrepreneuses et encourager leurs projets.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION

Les témoignages que nous avons recueillis sur le terrain ainsi que les résultats quantitatifs de notre questionnaire nous conduisent à faire le constat suivant : **les situations discriminatoires, le sexisme et les violences réelles ou symboliques s'imposent aux femmes au-delà du plafond de verre comme en-deçà.**

Loin de leur garantir l'immunité qu'on leur promet, l'accès à des postes à responsabilités confronte les femmes à **une double peine** : devoir réussir en taisant la charge mentale et physique qui continue de les contraindre professionnellement parce qu'elles sont des femmes.

Ces témoignages dressent un portrait sans équivoque d'un monde professionnel où **le corps féminin est traversé par des dynamiques de pouvoir**, des jugements constants et des violences, souvent intériorisées et normalisées.

La résilience des femmes face à ces défis est notable, mais elle ne doit pas masquer la nécessité urgente de **déconstruire les structures et les mentalités** qui perpétuent ces inégalités.

Comment les entreprises et les organisations peuvent-elles, au-delà des discours, transformer concrètement leurs cultures pour **garantir la sécurité, le respect et l'équité pour toutes les femmes** ?

MERCI !!!

Au groupe de travail du Laboratoire de l'Égalité : Salomé Becouarn, Hana Foughali, Mathilde Haulon, Aline Jalliet, Sirine Khadri, Camille Lepriol, Marina Moeung, Audrey Richaud, Salomé Thuet.

À toutes les femmes qui ont accepté de participer à cette enquête et de partager leurs expériences parfois intimes.

Merci également à nos partenaires financiers, la Direction Générale de la Cohésion Sociale et le cabinet Medici Law, qui ont permis de financer la réalisation des ateliers et de l'enquête.

Cette enquête et le guide qui en découle sont le fruit d'un véritable travail collectif.





Laboratoire de l'Égalité

Partager
une culture commune de l'égalité
entre les femmes et les hommes.

Laboratoire de l'Égalité

Partager
une culture commune de l'égalité
entre les femmes et les hommes.

