
Pourquoi les femmes quittent le travail technique

Ce que révèlent les données probantes sur le rôle du
harcèlement quotidien

	Objet du document	3
	Sommaire exécutif	4
	Introduction	6
1	L'ampleur et le moment de l'attrition	7
2	Motivation en début de carrière et désillusion ultérieure	8
3	Harcèlement quotidien et environnements de travail hostiles	9
4	Harcèlement, pouvoir et sanction	10
5	Désavantages cumulés et stagnation de l'avancement	11
6	Conséquences psychologiques et menace identitaire	12
7	Pourquoi les systèmes formels passent à côté du problème	13
8	Agentivité, choix et départ	14
	Conclusion	15
	Sources et lectures complémentaires	16

© Aftermetoo, 2026

Ce document est publié sous licence Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Nous vous encourageons à copier, partager, traduire, adapter et redistribuer ce document, à condition de mentionner Aftermetoo comme source. creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Objet du document

Cet article fait la synthèse de plus d’une décennie de recherches sur la participation des femmes au travail technique, en accordant une attention particulière au harcèlement et aux comportements apparentés au harcèlement qui contribuent à créer des environnements hostiles ou excluants. Il vise à offrir aux employeurs une compréhension claire et fondée sur des données probantes des raisons pour lesquelles les femmes quittent leurs postes techniques dans l’industrie de la technologie — non pas en théorie, mais dans la pratique — et pourquoi le problème persiste malgré une sensibilisation généralisée et les efforts déployés pour favoriser le changement.

Sommaire exécutif

À travers le Canada et d'autres économies avancées, les femmes demeurent durablement sous-représentées dans les postes techniques de l'industrie de la technologie, et quittent ces postes à des taux beaucoup plus élevés que leurs pairs masculins. Leurs départs ne sont pas motivés par un manque d'intérêt, un manque de compétence ou des choix liés à la vie familiale. Au contraire, un corpus de recherches important et constant démontre que les femmes accèdent au travail technique bien qualifiées et hautement motivées, et décident de partir après avoir conclu que leur travail leur procure moins de reconnaissance, d'influence et d'avancement qu'un travail comparable effectué par leurs pairs masculins.

L'attrition est plus marquée en milieu de carrière, généralement lorsque les femmes ont entre 30 et 35 ans, et les expériences qui la motivent sont rarement dramatiques ou ponctuelles. Elles se sont plutôt accumulées lentement à travers les interactions quotidiennes entre pairs et les dynamiques informelles du milieu de travail. Les femmes rapportent systématiquement voir leur compétence technique remise en question ou testée à répétition par leurs collègues ; être interrompues ou voir leur parole couverte en réunion ; voir leurs idées ignorées ou attribuées à d'autres personnes ; être exclues des réseaux informels où circulent l'information, la réputation et les occasions ; être orientées de façon informelle vers des rôles de soutien ou des rôles axés sur les relations humaines ; et recevoir de leurs pairs une rétroaction plus lente ou moins substantielle sur leur travail. Plusieurs décrivent des interactions avec des collègues sexualisées d'une manière qu'elles jugent puérile et déplaisante.

De façon cruciale, très peu de ces expériences donnent lieu à des plaintes formelles. Les incidents individuels sont généralement jugés, par les femmes qui les vivent, comme trop mineurs ou ambigus pour justifier une action officielle, et demeurent donc non signalés.

Cependant, la recherche démontre qu’au fil du temps, ces expériences s’accumulent au point de miner l’autorité, l’influence, la réputation et l’accès aux occasions des femmes au sein de leur organisation. À mesure que leur compétence perçue et leur statut s’érodent — souvent malgré de solides performances —, leur capacité à réussir diminue. Plusieurs rapportent avoir obtenu une ou deux promotions précoces, puis avoir commencé à se heurter à une stagnation de leur progression. Dans ces conditions, partir devient une réponse rationnelle à des perspectives matériellement limitées.

Lorsqu’elles partent, ces femmes ne quittent généralement pas le marché du travail ni le travail technique. Elles quittent plutôt l’industrie de la technologie, se déplaçant souvent vers des postes techniques dans d’autres secteurs — fréquemment dans des environnements plus équilibrés sur le plan du genre, comme la santé ou l’éducation.

Les femmes qui partent, a constaté la recherche, sont de manière disproportionnée très scolarisées, ambitieuses et accomplies par rapport à leurs pairs, ce qui suggère que cette attrition représente une perte de talent regrettable, plutôt qu’un tri naturel des employés les plus faibles.

Introduction

Malgré des décennies d'attention portée à la diversité de genre dans l'industrie de la technologie, les femmes demeurent significativement sous-représentées dans les postes techniques et sont beaucoup plus susceptibles que les hommes de quitter ces postes en milieu de carrière. Ce phénomène est bien documenté dans un large éventail de rôles techniques au sein de l'industrie de la technologie, particulièrement dans les fonctions où l'avancement dépend de la collaboration informelle, de la réputation et de l'évaluation par les pairs. On l'observe à travers les pays, les types d'organisations et les cycles économiques, y compris dans les marchés du travail où la demande pour les talents techniques est forte.

La persistance de ce phénomène a donné lieu à un large éventail de théories et d'hypothèses, dont certaines invoquent les différences dans les parcours scolaires, les modes d'entrée en début de carrière, les préférences personnelles et les considérations liées à la conciliation travail-vie personnelle.

Cependant, un corpus important de recherches empiriques remet en question ces explications. Les femmes qui accèdent au travail technique le font pour les mêmes raisons que les hommes : intérêt pour le travail lui-même, plaisir de la résolution de problèmes, et possibilité de contribuer à des projets complexes et à fort impact. Bien qu'elles soient sous-représentées à chaque étape du pipeline, leur satisfaction en début de carrière est généralement élevée. Au fil du temps, toutefois, les expériences cumulatives en milieu de travail érodent graduellement cette satisfaction, et plusieurs finissent par partir en milieu de carrière.

Le présent document s'intéresse à ce qui se passe pour les femmes après qu'elles ont accédé au travail technique : comment leurs expériences évoluent dans le temps, pourquoi l'attrition culmine en milieu de carrière, et comment les conditions quotidiennes du milieu de travail — en particulier le harcèlement de faible intensité et les comportements apparentés au harcèlement — façonnent ces résultats.

1. L'ampleur et le moment de l'attrition

De nombreuses études à grande échelle démontrent que les femmes quittent les postes techniques de l'industrie de la technologie à des taux nettement plus élevés que les hommes, même en tenant compte de la scolarité, de l'expérience et du statut familial. Dix ans après l'obtention de leur diplôme, seule une minorité des femmes initialement formées en STIM occupent encore des postes en STIM, alors que les hommes ayant un parcours comparable sont beaucoup plus susceptibles d'y rester.

L'attrition n'est pas répartie également sur l'ensemble de la carrière. Elle culmine plutôt en milieu de carrière, généralement lorsque les femmes ont entre 30 et 35 ans. À cette étape, plusieurs rapportent avoir atteint les premiers échelons des postes de contributeur individuel senior ou de gestion, pour ensuite constater que toute progression supplémentaire devient nettement plus difficile. Les promotions ralentissent ou cessent, l'accès aux projets à haute visibilité se rétrécit, et l'isolement professionnel s'intensifie.

Pour plusieurs femmes, l'effet cumulatif est un sentiment croissant que leurs contributions ne sont pas reconnues à la hauteur de leur valeur. Lorsqu'un collègue masculin moins expérimenté qu'elles ont elles-mêmes embauché ou formé est promu avant elles, cet événement cristallise souvent un schéma qui se développait depuis des années et devient le point de rupture qui précipite leur départ.

2. Motivation en début de carrière et désillusion ultérieure

La recherche démontre systématiquement que les femmes entrent dans les domaines techniques avec un niveau élevé de confiance, d'ambition et de motivation intrinsèque. Dans les sondages menés en début de carrière, les femmes rapportent une forte satisfaction à l'égard du contenu technique de leur travail, ainsi qu'un désir de progresser.

Au fil du temps, toutefois, cette motivation s'érode. Les études révèlent une baisse marquée de l'ambition autodéclarée chez les femmes occupant des postes techniques à mesure qu'elles vieillissent, une tendance significativement plus prononcée que chez les hommes des mêmes domaines, et plus prononcée que chez les femmes occupant des professions non techniques.

Cela ne reflète ni une diminution de l'intérêt pour la technologie, ni une baisse des capacités. Cela reflète plutôt les changements dans la manière dont les femmes vivent leur milieu de travail et dont leurs efforts sont reconnus.

Harcèlement quotidien et environnements de travail hostiles

Lorsqu’il est question de harcèlement en milieu de travail, l’attention se porte souvent sur les inconduites graves ou flagrantes. Ces incidents se produisent effectivement et doivent être pris en charge. Cependant, la recherche démontre que les expériences quotidiennes des femmes sont plus souvent façonnées par une autre catégorie de comportements : des actions persistantes et de faible intensité qui signalent l’exclusion, la dévalorisation ou la menace.

Ces comportements incluent :

- des commentaires sur les capacités des femmes et leur aptitude au travail technique
- des interruptions répétées ou des marques de mépris en réunion
- une remise en question publique ou privée de leur compétence
- une vérification de leur travail plus poussée que celle accordée aux collègues masculins
- l'exclusion sociale des réseaux informels où circulent l'information et les occasions
- des blagues, commentaires ou « plaisanteries » à caractère sexuel
- des avances de la part de collègues ou une attention personnelle non sollicitée
- une attention disproportionnée portée à leur apparence, leurs relations ou leurs projets familiaux
- une orientation vers des rôles axés sur les relations humaines ou des rôles « doux » plutôt que vers le travail technique
- l'attribution de tâches administratives à faible statut et non valorisantes (p. ex., prise de notes, organisation d'événements)
- l'attente qu'elles offrent un soutien émotionnel continu à propos de la vie personnelle d'autrui
- l'étiquetage comme « difficiles », « cassantes » ou autrement pénalisées pour des comportements affirmés
- le fait d'être confondues avec du personnel administratif ou de soutien, ou traitées comme tel

Pris individuellement, ces comportements sont souvent écartés comme étant insignifiants. Collectivement, ils contribuent à créer un environnement hostile ou perturbant qui impose aux femmes un fardeau cognitif et émotionnel supplémentaire.

4. Harcèlement, pouvoir et sanction

La recherche sur le harcèlement en milieu de travail souligne que de tels comportements ne relèvent pas principalement de l'intérêt sexuel, mais du pouvoir et du maintien des normes. Les femmes qui transgressent les attentes liées au genre — en se montrant affirmées, ambitieuses ou en position d'autorité — sont plus susceptibles d'être ciblées par le harcèlement ou la sanction sociale.

Cette dynamique aide à expliquer pourquoi des femmes compétentes sont souvent décrites comme cassantes ou désagréables dans les évaluations de rendement, et pourquoi un comportement identique est évalué différemment selon le genre de la personne qui l'adopte.

Le harcèlement opère ainsi non seulement comme une source de préjudice immédiat, mais aussi comme un mécanisme qui restreint les comportements et les trajectoires de carrière des femmes au fil du temps.

5. Désavantages cumulés et stagnation de l'avancement

Au-delà du harcèlement manifeste, les femmes occupant des postes techniques sont confrontées à un schéma de désavantages cumulés qui se manifeste dans les processus de travail quotidiens. La recherche documente que les femmes sont plus susceptibles que les hommes :

- de recevoir une rétroaction plus lente ou moins détaillée
- d'être exclues des missions à haute visibilité
- d'être orientées vers des rôles de soutien, de coordination ou axés sur les relations humaines
- de voir leurs contributions attribuées à d'autres
- d'être évaluées sur la base de traits de personnalité plutôt que sur la qualité de leur travail

De petits biais à chaque étape s'accumulent dans le temps. Des études de simulation montrent que même un biais minime dans les décisions de promotion peut produire un déséquilibre extrême entre les genres aux échelons supérieurs après plusieurs cycles de promotion.

6. Conséquences psychologiques et menace identitaire

La littérature scientifique décrit plusieurs mécanismes psychologiques par lesquels les environnements hostiles ou excluants affectent la performance et la rétention. L'un des plus étudiés est la menace du stéréotype : la charge cognitive imposée aux personnes lorsqu'elles savent qu'elles risquent d'être jugées à travers le prisme de stéréotypes négatifs concernant leur groupe.

Les femmes qui vivent une menace du stéréotype rapportent une vigilance accrue, des ruminations et une autosurveillance. Bien que ces réponses puissent initialement entraîner un effort plus soutenu, elles diminuent au fil du temps la performance, la satisfaction et le bien-être. Une exposition chronique est associée à l'épuisement professionnel et au retrait du domaine.

Fait important, la menace du stéréotype et les dynamiques connexes sont en grande partie invisibles pour celles et ceux qui ne les vivent pas, ce qui contribue à l'incompréhension et à la minimisation au sein des organisations.

7. Pourquoi les systèmes formels passent à côté du problème

La plupart des organisations disposent de politiques de prévention du harcèlement sexuel ou de la violence qui exigent que les plaintes soient traitées par des processus d'enquête formels, même lorsque les personnes concernées préféreraient une approche moins formelle. Ces enquêtes sont généralement menées par les ressources humaines, parfois avec la participation de conseillers juridiques, et peuvent faire appel à des enquêteurs externes.

Bien qu'appropriés pour les inconduites graves, ces processus sont largement perçus comme disproportionnés pour les enjeux quotidiens en milieu de travail, et ils produisent une série de conséquences imprévues. Les employés comme les superviseurs hésitent à discuter des normes et des attentes comportementales, par crainte que ces conversations soient interprétées comme des plaintes ou en suscitent. Les personnes qui vivent ou observent des comportements problématiques hésitent à soulever leurs préoccupations à moins de juger l'incident particulièrement grave. Et les superviseurs, à leur tour, peuvent minimiser les problèmes ou décourager les signalements formels, pour éviter d'avoir à enclencher un processus qui pourrait s'avérer coûteux, perturbant ou disproportionné par rapport à la portée et à l'ampleur de l'enjeu.

Résultat : les problèmes de moindre intensité mais persistants ne sont pas simplement négligés ; les incitatifs organisationnels découragent activement leur identification et leur discussion. Comme ces enjeux demeurent par conséquent non résolus, leurs effets cumulatifs dégradent progressivement les conditions de travail et finissent par provoquer le départ des employées.

8. Agentivité, choix et départ

L'attrition des femmes dans le travail technique est souvent décrite comme un phénomène où les femmes seraient « poussées dehors ». La recherche soutient une autre interprétation.

Les femmes qui quittent les postes techniques de l'industrie de la technologie sont, de manière disproportionnée, très scolarisées, expérimentées et hautement employables, et elles ne se retirent généralement pas du marché du travail rémunéré. La plupart effectuent une transition vers d'autres industries, d'autres fonctions d'affaires, le milieu universitaire ou la fonction publique.

Elles choisissent de quitter leur milieu de travail parce qu'elles jugent — avec justesse — que leurs contributions ne sont pas reconnues à la hauteur de leur valeur. Devant une dévalorisation persistante, une stagnation de l'avancement et un harcèlement quotidien de faible intensité, plusieurs concluent que d'autres secteurs, d'autres fonctions ou d'autres organisations offriront un meilleur rendement sur leur talent.

Dans cette perspective, l'attrition reflète une agentivité plutôt qu'une passivité. Les femmes ne sont pas vaincues par le travail technique ni même par le harcèlement en soi ; elles choisissent simplement d'investir ailleurs. La perte est principalement assumée par l'industrie de la technologie elle-même.

Comprendre le départ des femmes comme un choix, plutôt que comme une expulsion, reformule le problème. L'enjeu ne réside pas dans les compétences, la résilience ou l'engagement des femmes, mais dans l'échec organisationnel à créer des environnements dans lesquels les talents techniques d'élite estiment qu'il vaut la peine de continuer à participer.

Conclusion

Le constat est clair : les femmes ne quittent pas leur milieu de travail technique par manque d'intérêt ou de capacité. Elles partent parce que les conditions quotidiennes du milieu de travail — façonnées par le harcèlement de faible intensité, les biais et l'exclusion — ne justifient plus l'investissement continu de leur talent.

Comprendre ce phénomène exige de détourner l'attention des incidents rares et graves de harcèlement et de violence en milieu de travail, pour la porter sur l'impact cumulatif des petits comportements quotidiens apparentés au harcèlement. Pour les employeurs qui cherchent à retenir les talents techniques, le défi n'est pas seulement de prévenir et de sanctionner les pires cas d'inconduite, mais de reconnaître et de corriger les conditions ordinaires qui font discrètement fuir des personnes compétentes.

SOURCES ET LECTURES COMPLÉMENTAIRES

L'analyse présentée dans ce document s'appuie sur un corpus de recherches portant sur les expériences des femmes dans les postes techniques de l'industrie de la technologie, en accordant une attention particulière au harcèlement quotidien, aux dynamiques entre pairs, à la qualité de l'emploi et à l'attrition en milieu de carrière. Les sources comprennent plus de 200 articles de revues à comité de lecture, des études sectorielles d'envergure, des actes de conférences et certaines thèses. La liste ci-dessous est partielle. La bibliographie est organisée des recherches fondamentales sur le départ du milieu de travail aux sources contextuelles et de mise en contexte.

RECHERCHES FONDAMENTALES SUR LA RÉTENTION, LE DÉPART ET LA QUALITÉ DE L'EMPLOI DANS LA TECHNOLOGIE

Chyn, Eric, Justine Hastings, Lesley Hirsch, Akiva Yonah Meiselman, Karen Shen et Seth D. Zimmerman. *Women in STEM and Job Quality*. Document de travail SSRN, avril 2025.

Singh, Romila, Yejun Zhang, Min (Maggie) Wan et Nadya A. Fouad. Why Do Women Engineers Leave the Engineering Profession? *Human Resource Management* 57, n° 4 (2018) : 901–914.

Smith, N. E., S. B. Costello et S. Chowdhury. Achieving Gender Balance in Engineering: Examining the Reasons for Women's Intent to Leave the Profession. *Journal of Management in Engineering* 38, n° 4 (2022).

Halliday, C. S., S. C. Paustian-Underdahl, C. Stride et H. Zhang. Retaining Women in Male-Dominated Occupations across Cultures: The Role of Supervisor Support and Psychological Safety. *Human Performance* 35, n° 3–4 (2022) : 156–177.

HARCÈLEMENT, INCIVILITÉ ET BIAIS QUOTIDIENS DANS LE TRAVAIL TECHNIQUE

Saxena, M. Workplace Incivility in STEM Organizations: A Typology of STEM Incivility and Affective Consequences for Women Employees. *Journal of Business Ethics* 192 (2024) : 501–525.

Kim, J. Y. et A. Meister. Microaggressions, Interrupted: The Experience and Effects of Gender Microaggressions for Women in STEM. *Journal of Business Ethics* 185 (2023) : 513–531.

Williams, Joan, Rachel Korn et Asma Ghani. *Pinning Down the Jellyfish: The Workplace Experiences of Women of Color in Tech*. Center for WorkLife Law, University of California College of the Law, San Francisco, 2022.

Fitzgerald, Louise F., et coll. The Sexual Harassment of Uppity Women. *Journal of Applied Psychology* (2007).

EXPÉRIENCES VÉCUES, DYNAMIQUES ENTRE PAIRS ET STRATÉGIES DE SURVIE EN GÉNIE LOGICIEL ET EN INGÉNIERIE

Van Breukelen, S., A. Barcomb, S. Baltes et A. Serebrenik. « Still Around »: Experiences and Survival Strategies of Veteran Women Software Developers. *Proceedings of the ACM/IEEE International Conference on Software Engineering*, 2023.

Trinkenreich, Bianca, Ricardo Britto, Marco A. Gerosa et Igor Steinmacher. An Empirical Investigation on the Challenges Faced by Women in the Software Industry: A Case Study. *Proceedings of the ACM/IEEE International Conference on Software Engineering – Software Engineering in Society*, 2022.

Ross, Monique et Allison Godwin. Stories of Black Women in the Engineering Industry: Why They Leave. *Proceedings of the IEEE Frontiers in Education Conference*, 2015.

DONNÉES QUANTITATIVES SUR L'ATTRITION ET LE DÉPART

Kander, Josiane. *Attrition Rates in the Engineering Industry by Gender and Time*. Thèse de doctorat, Mississippi State University, 2024.

Houston, Tyene. *STEM Barriers: An Examination of Factors That Accelerate the Exit of Women Engineers from Industry*. Thèse de doctorat, Pepperdine University, 2022.

MISE EN CONTEXTE ET TRAVAUX FONDATEURS (PIPELINE ET ASPIRATIONS)

Hill, Catherine, Christianne Corbett et Andresse St. Rose. *Why So Few? Women in Science, Technology, Engineering, and Mathematics*. American Association of University Women, 2010.

Nguyen, Ursula, Tatiane Russo-Tait, Catherine Riegle-Crumb et Katherine Doerr. Changing the Gendered Status Quo in Engineering? The Encouraging and Discouraging Experiences of Young Women with Engineering Aspirations. *Science Education* 106, n° 6 (2022) : 1442–1468.

SYNTHÈSES AXÉES SUR LA RÉTENTION ET RECHERCHES APPLIQUÉES

Holtzblatt, Karen et Nicola Marsden. *Retaining Women in Tech: Shifting the Paradigm*. Morgan & Claypool Publishers, 2022.

Center for Talent Innovation. *The Athena Factor: Reversing the Brain Drain in Science, Engineering, and Technology*. Harvard Business Review, 2008.

Center for Talent Innovation. *Athena 2.0: Accelerating Female Talent in Science, Engineering, and Technology*. 2014.

National Center for Women & Information Technology (NCWIT). *Women in IT: The Facts*. 2010.

Catalyst. *Stemming the Tide: Why Women Leave Engineering*. Rapport financé par la National Science Foundation, 2012.

National Bureau of Economic Research. *Why Do Women Leave Science and Engineering?* 2010.