



# Femmes cadres dans le numérique

## Des inégalités persistantes aux multiples origines

**Le secteur du numérique constitue un véritable moteur de l'emploi cadre<sup>1</sup>. Or, en France, à peine un quart (24 %) des emplois dans les professions du numérique est occupé par des femmes<sup>2</sup>. Les freins à l'accès des femmes à ces métiers sont multiples et se combinent, tout au long de leur parcours, comme autant de facteurs venant alimenter voire aggraver leur sous-représentation. Les entreprises du numérique ont conscience de cet enjeu et développent des initiatives pour améliorer l'inclusion et la carrière des femmes dans le numérique.**

### Une faible orientation des filles vers le secteur du numérique

La faible représentation des femmes dans le secteur du numérique est d'abord liée à des différences fortes d'orientations entre les filles et les garçons dès le plus jeune âge<sup>3</sup>. Comme les matières et filières scientifiques en général, les formations en informatique sont moins choisies par les filles que par les garçons<sup>4</sup>. Ainsi, en 2022, les femmes représentaient 44 % des diplômés en masters scientifiques, contre 71 % des diplômés en masters lettres, langues et sciences humaines<sup>5</sup>. Au sein même des masters spécialisés en informatique, la part des femmes parmi les diplômés chute même à 23 %.

Cette orientation différentielle relève de nombreux facteurs, notamment de l'image projetée par ces filières et domaines d'activité. Par exemple, 62 % des lycéennes pensent qu'il est difficile d'être une fille dans les écoles d'informatique ou d'ingénieur parce qu'il y a trop de comportements sexistes à l'égard des filles<sup>6</sup>. Une très large majorité d'entre elles considèrent que les femmes diplômées de ces écoles sont désavantagées et moins reconnues par rapport aux hommes. Le lycée en lui-même produit des inégalités de genre, notamment dans l'orientation<sup>7</sup>.

### Des cultures parfois virilistes, sources de discriminations

La représentation minoritaire des femmes dans le numérique favorise l'installation d'une sous-culture masculine qui entrave encore leur accès dans cet univers. Ainsi, la « culture Bro » (un terme qui provient du néologisme « Brogrammer » désignant un stéréotype de programmeur masculin) s'articule autour de références masculines, en partie issues du jeu vidéo ou de la science-fiction, qui cimentent les équipes et définissent les formes de sociabilité. Elle promeut un esprit viriliste de camaraderie et de compétition, un entre-soi

<sup>1</sup> Prévisions Apec 2024, avril 2024.

<sup>2</sup> Insee, « Les femmes restent très minoritaires dans les métiers de la transformation numérique et du développement durable », *Insee références*, 29/06/2023.

<sup>3</sup> Égalité filles – garçons en mathématiques, Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche, 2023.

<sup>4</sup> Insee, *Évolution des inégalités entre les femmes et les hommes : faut-il se réjouir ou se désoler ?*, mars 2023.

<sup>5</sup> Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, *Vers l'égalité femmes-hommes – chiffres clés*, 2024.

<sup>6</sup> Ipsos, *La féminisation des métiers du numérique*, 2021.

<sup>7</sup> Centre Hubertine Auclert, *Les freins à l'accès des filles aux filières informatiques et numériques : une enquête longitudinale dans 5 lycées franciliens*, 2022.

masculin qui peut s'accompagner d'une mentalité et de comportements misogynes (blagues sexistes, partage d'images salaces, ambiance hypersexualisée...)<sup>8</sup>.

D'après l'enquête Gender Scan, les femmes dans le secteur du numérique déclarent plus souvent avoir été victimes de comportements sexistes (propos discriminants, humiliants, menaçants ou violents liés à leur genre) : 46 % versus 38 % dans les autres secteurs<sup>9</sup>. 26 % des femmes dans la Tech affirment aussi avoir été victimes de harcèlement moral et 8 % de harcèlement sexuel (versus respectivement 25 % et 6 % dans les autres secteurs)<sup>10</sup>.

La culture du défi, inspirée du hacking<sup>11</sup> et des jeux vidéo<sup>12</sup>, en plus de renforcer les références virilistes, impose également des impératifs de disponibilité et de flexibilité horaires, qui jouent en la défaveur des femmes, notamment les mères.

Cette ambiance sexiste dans un certain nombre d'entreprises se traduit dans le quotidien professionnel par un manque de considération, de reconnaissance et de légitimité. Elles doivent parfois faire face à une certaine condescendance et à la contestation de leurs avis ou décisions qui viennent se superposer aux différentes situations discriminatoires. Elles ont aussi souvent l'impression de devoir se surpasser, se former, montrer un surcroît de motivation et de toujours avoir à prouver plus pour être écoutées et faire partie de la « bande ».

## Un plafond de verre particulièrement difficile à franchir

Comme dans d'autres secteurs, des écarts de rémunération significatifs existent entre les hommes et les femmes<sup>13</sup>. Mais, au-delà du salaire, les femmes travaillant dans le secteur du numérique rencontrent d'importantes difficultés pour accéder aux fonctions dirigeantes ou aux postes aux responsabilités les plus élevées. Dans un récent rapport, le Haut conseil à l'égalité pointait du doigt le plafond de verre dans le secteur du numérique, avec seulement 22 % des postes de direction occupés par des femmes<sup>14</sup>. La composition masculine de l'équipe fondatrice peut aussi avoir un impact fort sur l'accès des femmes aux postes de direction.

Enfin, celles qui font le choix de lancer une start-up rencontrent davantage d'obstacles que leurs homologues masculins. Selon le Baromètre Sista-BCG, dans le secteur de la Tech, un homme lève 1,6 fois plus de fonds que les femmes et une femme 3,4 fois plus en s'associant avec un homme plutôt qu'avec une femme<sup>15</sup>.

## Des reconversions et réorientations précoces

Découragées lorsqu'elles sont confrontées à ces ambiances de travail et qu'elles ne se sentent pas considérées et reconnues pour leurs compétences, de nombreuses femmes délaissent le secteur du numérique de façon précoce. Ainsi, près d'une femme sur deux quitterait la Tech en milieu de carrière, un taux deux fois supérieur à celui des hommes<sup>16</sup>.

<sup>8</sup> Emily Chang, *Brotopia: Breaking Up the Boys' Club of Silicon Valley*, 2018. Sofia Fischer, « Ubisoft : plongée dans l'ambiance « toxique » qui régnait au sein de l'entreprise », *Le monde*, 03 février 2024.

<sup>9</sup> *Enquête Gender Scan*, Global Contact, 2022.

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> « Sexisme dans les formations tech et numériques : vrai ou faux ? », *Social Builder*, Octobre-Novembre 2017.

<sup>12</sup> La pratique du « crunch » dans l'industrie des jeux-vidéos consiste en une période intense de développement pendant laquelle les semaines de plus de 100 heures peuvent s'enchaîner pour remplir les objectifs d'un projet.

<sup>13</sup> Les hommes cadres qui travaillent dans le secteur informatique ont une rémunération annuelle médiane brute de 54 000 contre 50 000 pour les femmes cadres du secteur. Source : Apec, *Baromètre rémunération 2024*.

<sup>14</sup> *Rapport annuel 2023*, Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes, 2023.

<sup>15</sup> Selon le baromètre réalisé par le collectif Sista et Boston Consulting Group (BCG), publié en mars 2022.

<sup>16</sup> *Women in tech: The best bet to solve Europe's talent shortage*, McKinsey, 2023.

Ainsi, l'enjeu d'attirer davantage de talents féminins dans l'univers du numérique se double d'un véritable défi pour les retenir. D'autant que ces métiers créent souvent une forte tension pour l'équilibre vie personnelle – vie professionnelle, par l'importance accordée à la veille technique pour rester à jour et aux projets personnels réalisés en dehors du temps de travail. Des facteurs qui peuvent contribuer à l'épuisement professionnel des femmes<sup>17</sup>, sur qui la charge domestique repose encore largement.

## Les entreprises développent des initiatives pour augmenter la présence des femmes dans le numérique

Les entreprises du numérique ont conscience de la nécessité d'améliorer l'inclusion et les carrières des femmes dans le numérique. Elles sont nombreuses à agir, notamment en soutenant des associations ou différents programmes de formation qui œuvrent pour augmenter la présence des femmes dans le numérique. Leur engagement s'inscrit plus largement dans une politique d'attractivité face à la pénurie réelle de talents et dans une stratégie plus globale de responsabilité sociale en faveur de l'inclusion (formations, sensibilisation, chartes d'entreprise, signature du pacte parité<sup>18</sup>).

La volonté d'agir des entreprises se traduit aussi par la mise en place de leurs propres programmes d'accompagnement. Parfois axés sur la formation et la sensibilisation, ces programmes sont également souvent constitués de différentes mesures favorables à la place des femmes dans l'entreprise. Outre des mesures générales qui favorisent l'équité femmes - hommes ou l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle (règles concernant les horaires de réunion, blocage des mails après une certaine heure, télétravail, congé parental plus long<sup>19</sup>...), certaines mesures spécifiques sont prises. Parmi un large arsenal de mesures (cf. tableau de synthèse), on peut citer : l'identification de profils féminins pour les recrutements, la formation des managers sur les enjeux de la diversité, la création de réseaux internes ou externes de femmes, la prise en charge totale de certaines formations, l'accès privilégié à un mentorat, une plus grande ouverture aux profils en reconversion...

**novapec** | SOUTENIR  
L'INNOVATION SOCIALE

---

L'Apec soutient également les initiatives en faveur de la mixité des emplois dans le numérique, notamment via son programme Novapec de soutien à l'innovation sociale. L'Apec appuie en particulier le projet FEMA, porté par Social Builder, qui vise à accompagner des milliers de femmes vers des emplois dans le numérique. <https://novapec.fr>

---

<sup>17</sup> *Women in Tech Report*, TrustRadius 2021.

<sup>18</sup> <https://lafrenchtech.gouv.fr/fr/les-engagements-de-lecosysteme/le-pacte-parite/>

<sup>19</sup> Parental Act : en février 2020, à l'initiative de trois fondateurs d'entreprises de la French Tech, 105 entrepreneurs français signaient une initiative inédite autour d'un enjeu fondamental : accorder aux seconds parents un congé parental d'au moins un mois entièrement rémunéré à l'arrivée de leur enfant alors qu'aucune disposition légale ne les y obligeait.

## Synthèse de pratiques existantes pour renforcer la place des femmes dans le numérique

### Sensibiliser les filles / femmes au secteur du numérique

- Faire connaître les métiers et avantages du numérique aux jeunes filles dans les écoles.
- Faire connaître les rôles et les réussites des femmes dans l'histoire du numérique.
- Accueillir chaque année plus de filles dans les départements informatiques (stages de 3<sup>e</sup>, alternances...)

### Favoriser la visibilité des femmes dans le numérique

- Donner la parole aux femmes dans le numérique : événements, conférences, salons, campagnes ...
- Mettre en avant des femmes scientifiques ayant réussi dans le numérique.
- Campagnes de communication pour lutter contre les stéréotypes de genre dans le secteur.

### Modifier les pratiques de recrutement pour attirer plus de femmes dans les métiers du numérique

- Rendre la totalité des offres d'emploi dans le numérique plus neutres sur le genre.
- Identifier proactivement des profils féminins pour le recrutement
- Créer des partenariats avec les programmes / écoles de reconversion des femmes dans le numérique.

### Sensibiliser en interne dans les entreprises tech sur le thème du sexisme

- Former 100 % des managers / effectifs sur les enjeux de la diversité.
- Mettre en place un système de signalement et lutter contre les situations de sexisme.
- Prendre en compte les situations de souffrance au travail liées aux discriminations.

### Favoriser un bon équilibre vie privée / vie professionnelle

- Possibilités d'aménagements des horaires de travail et du télétravail.
- Moins de réunions / échanges très tôt le matin ou en fin d'après-midi.
- Fournir un accompagnement sur le retour de congés maternité / parental.
- Fournir des aides diverses à la parentalité (allongement et prise en charge totale de congés parentalité pour les deux parents, crèches privées, journées "enfants au travail"...).

### Mettre en place des outils qui aident les femmes à évoluer dans le numérique

- Favoriser l'équité femmes/hommes dans les rémunérations et lors des promotions.
- Créer un réseau interne ou externe de femmes dans le numérique (contacts, ressources, forums...).
- Organiser un système de mentorat avec des femmes managers / dirigeantes dans le numérique.
- Installer des outils de mesure de la mixité dans les métiers du numérique

## Méthodologie

Les analyses présentées dans ce document s'appuient sur une étude documentaire (articles universitaires, articles de presse, ouvrages, études...) menée en 2024 par l'Apec. La recherche documentaire portait sur les aspects suivants :

- État des lieux de la présence des femmes dans le numérique (place des femmes, facteurs culturels et sociaux).
- Enjeux et défis des femmes dans le numérique (vécu et réalité : discrimination, genre, stéréotypes...).
- Parcours de femmes managers dans le numérique (trajectoires, obstacles, moyens mis en œuvre...).
- Initiatives, solutions, bonnes pratiques pour promouvoir les femmes dans le numérique.



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études

### ISSN 2681-2827 (Collection Trajectoires)

Cette étude a été réalisée par la direction Données études (DDE) de l'Apec.

Directrice de la DDE : Hélène Garner

Responsables du pôle études :  
Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

Équipe projet : Khadr Hamza, Sylvie Hestin

### ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune-75689 Paris Cedex 14

### CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212** Service gratuit  
+ prix appel

Du lundi au vendredi de 9h à 19h  
aux horaires France métropolitaine

© **Apec**. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (ME-DEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).