

Analyse d'impact :

# Faire place aux femmes dans l'économie numérique

grâce à des solutions concrètes dans les organisations canadiennes

ICTC  CTIC



Recherche réalisée par



Women and Gender  
Equality Canada

Femmes et Égalité  
des genres Canada

Ce projet est financé en partie par Femmes  
et Égalité des genres Canada (FEGC).

## PRÉFACE

Le Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC) est un centre d'expertise national sans but lucratif qui vise à renforcer l'avantage numérique du Canada dans l'économie mondiale. En fournissant des recherches fiables, des conseils stratégiques pratiques et des solutions de développement des capacités, le CTIC s'assure que les industries canadiennes demeurent concurrentielles à l'échelle mondiale grâce à des talents numériques novateurs et diversifiés. En collaboration avec un vaste réseau de chefs de file de l'industrie, de partenaires universitaires et de décideurs partout au Canada, le CTIC favorise une économie numérique robuste et inclusive depuis plus de 30 ans.

## POUR CITER CE RAPPORT

Allison Clark et Maryna Ivus. Analyse d'impact : faire place aux femmes dans l'économie numérique grâce à des solutions concrètes dans les organisations canadiennes. Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC). Avril 2024. Ottawa, Canada. Les auteurs sont classés par ordre alphabétique.

Recherches et rédaction par Allison Clark (analyste de la recherche et des politiques) et Maryna Ivus (gestionnaire du service économique), avec le soutien généreux de l'équipe Recherche et politiques du CTIC.

## AVIS DE NON-RESPONSABILITÉ

Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles des auteures et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.



# Table des matières

---

Glossaire . . . . .	2
Abréviations . . . . .	3
Résumé. . . . .	4
Introduction. . . . .	6

## Étude de cas n° 1 : traitement des préjugés inconscients dans la répartition des tâches et les processus de promotion . . . . . 8

Audit organisationnel des préjugés inconscients . . . . .	10
Éliminer les préjugés grâce à la formation et à des processus de promotion normalisés . . . . .	13
Leçons tirées et projets . . . . .	15

## Étude de cas n° 2 : lutter contre les stéréotypes liés au genre par des campagnes de sensibilisation . . . 16

Mettre en valeur le succès d'entrepreneures du Manitoba . . . . .	18
Lumière sur des entrepreneures couronnées de succès : campagne sur les médias sociaux . . . . .	18
Inspirer les leaders technologiques de demain : discussion entre spécialistes et réseautage . . . . .	20
Mesurer l'impact : une enquête auprès des personnes ayant assisté à la discussion . . . . .	22
Enseignements tirés et recommandations . . . . .	25

## Étude de cas n° 3 : sensibilisation aux préjugés inconscients fondés sur le genre . . . . . 26

Évaluer les préjugés organisationnels : une enquête auprès du personnel . . . . .	28
Efforts pour mettre en place une formation sur les préjugés inconscients . . . . .	31
Conclusion. . . . .	32



# Glossaire

---

**ÉCONOMIE NUMÉRIQUE** : ensemble des professions et des industries du numérique, comprenant le personnel responsable de la technologie (tous secteurs confondus) et tous les travailleurs du secteur de la technologie<sup>1</sup>.

**FEMME** : personne qui s'identifie comme une femme, y compris les femmes cis et trans.

**FEMMES EN TECHNOLOGIE** : femmes qui travaillent dans l'économie numérique. Le groupe des femmes en technologie comprend, par conséquent, des femmes travaillant dans des professions et des industries numériques et des travailleuses en technologie (tous secteurs confondus) et (toutes) les travailleuses du secteur de la technologie.

**PERSONNES DE GENRES MARGINALISÉS** : personnes qui font l'expérience de la marginalisation en raison de leur genre; une expérience partagée par les femmes trans et cisgenres, les hommes trans, les personnes non binaires ou d'identité de genre marginalisée, etc.

**PRÉJUGÉS INCONSCIENTS** : stéréotypes et biais que des personnes entretiennent à l'égard des autres, souvent sans s'en rendre compte.

---

<sup>1</sup> Alexandra Cutean, Rosina Hamoni, Ryan MacLaughlin et Zhenzhen Ye, « Tendances de croissance au Canada : aperçu des talents numériques pour 2023 », 2023, Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/tendance-de-croissance-au-canada>.



# Abréviations

---

**CTIC** : Conseil des technologies de l'information et des communications

**EDI** : équité, diversité et inclusion

**GRE** : groupe de ressources pour les employés

**IRC** : indicateur de rendement clé

**PON** : procédure opérationnelle normalisée

**RH** : ressources humaines

**STIM** : science, technologie, ingénierie et mathématiques

**TIC** : technologie de l'information et de la communication



# Résumé

---

Faire place aux femmes dans l'économie numérique canadienne est un impératif à la fois moral et économique. Si beaucoup reconnaissent cet impératif, très peu ont travaillé concrètement pour relever les défis systémiques qui entravent les possibilités d'avancement professionnel des femmes dans l'économie numérique. En conséquence, les femmes restent sous-représentées dans l'ensemble de l'économie numérique, en particulier dans la haute direction.

Publié en 2023, le rapport du CTIC intitulé Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique : aborder la question du potentiel inexploité dans la technologie se penche sur l'état de la diversité de genre dans l'économie numérique, les obstacles systémiques auxquels les femmes sont confrontées lorsqu'elles gravissent les échelons d'une entreprise, ainsi que les stratégies et recommandations politiques pour accroître la diversité de genre dans les postes de direction<sup>2</sup>. Ce rapport a jeté les bases de la Boîte à outils sur l'équité entre les genres pour les leaders, les organisations et les intervenants du milieu. Celle-ci présente des mesures détaillées et concrètes, des stratégies, des éléments à prendre en considération, des ressources et des responsabilités à attribuer à différentes parties prenantes pour faire place aux femmes dans l'économie numérique du Canada.

Afin que les mesures proposées dans la boîte à outils destinées aux employeurs soient réalistes et réalisables, le CTIC a lancé Parcours vers la réussite, son programme de relance féministe, qui a mobilisé directement un certain nombre d'organisations choisies partout au Canada pour mettre à l'essai diverses mesures. Ce rapport présente les résultats de ces collaborations dans trois études de cas :

**1** **L'étude de cas n° 1 : lutter contre les préjugés inconscients dans la répartition des tâches et les processus de promotion** détaille les efforts déployés par une organisation canadienne à but non lucratif œuvrant dans l'économie numérique pour réduire les préjugés inconscients. L'étude de cas présente le parcours d'une organisation dépourvue de directive sur les processus de promotion qui a adopté un nouveau système de gestion des RH, formalisé les évaluations de rendement exhaustives et élaboré des critères normalisés pour les promotions. Cette étude de cas illustre à quel point il est important de formaliser des processus pour s'assurer que les décisions de promotion ne sont pas affectées par des préjugés inconscients liés au genre.

---

2 Allison Clark, Justin Ratcliffe, Mansharn Sangha (Toor), « Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique : aborder la question du potentiel inexploité dans la technologie », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), juin 2023, <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/renforcer-lautonomie-des-femmes-dans-leconomie-numerique>.



# 2

**L'étude de cas n° 2 : lutter contre les stéréotypes de genre grâce à des campagnes de sensibilisation** montre comment un incubateur-accélérateur du Manitoba a organisé une campagne sur les médias sociaux, une discussion entre spécialistes et une séance de réseautage pour mettre en valeur les entrepreneures technologiques chevronnées et lutter contre les stéréotypes de genre sur les femmes en technologie qui occupent des postes de direction. L'impact de cette campagne s'étendra à la prochaine génération de leaders technologiques.

# 3

**L'étude de cas n° 3 : sensibilisation aux préjugés inconscients liés au genre** explique comment les femmes œuvrant au sein d'une entreprise de technologie sont touchées de manière disproportionnée par les préjugés inconscients, et propose des solutions concrètes pour y remédier. L'étude de cas décrit également comment des priorités organisationnelles conflictuelles peuvent nuire à la réussite et à la mise en œuvre d'initiatives d'EDI.

Dans l'ensemble, ces études de cas illustrent la réussite des mesures proposées dans la boîte à outils du CTIC sur l'équité entre les genres et les nombreux effets positifs qu'elles peuvent avoir sur l'avancement des femmes dans la technologie, parallèlement aux améliorations du bilan financier des entreprises participantes. Les études de cas contiennent également des informations et recommandations qui peuvent être utilisées par d'autres organisations pour faire place aux femmes dans l'économie numérique.



# Introduction

Aujourd'hui, l'équité entre les genres est reconnue à la fois comme un impératif moral et un moteur essentiel de la réussite des entreprises, servant de catalyseur à une croissance économique soutenue. Malgré les avantages économiques et stratégiques avérés de la diversité de genre, les femmes restent sous-représentées dans l'économie numérique du Canada. Bien que les femmes constituent environ la moitié (48 %) de la main-d'œuvre canadienne, des données de 2023 révèlent qu'elles ne comptent que pour 34,8 % des personnes employées dans l'économie numérique du Canada<sup>3</sup>. En outre, les femmes ont tendance à être largement représentées dans des postes de niveaux débutant et intermédiaire, et moins dans des postes de gestion et de direction. Cette disparité est particulièrement prononcée dans les postes de direction en technologie. Dans l'ensemble de l'économie, les femmes occupent 37 % des postes de gestion, et cette statistique tombe à 30 % pour des postes de cadre et de haute direction<sup>4</sup>. Dans le secteur des TIC en particulier, le pourcentage de femmes occupant de tels postes n'est que de 9 %<sup>5</sup>.

Des recherches ont suggéré que certaines femmes quittent le secteur de la technologie en milieu de carrière, ce qui contribue à leur absence dans des postes de cadre et de direction. Selon une étude de Statistique Canada, entre 2006 et 2016, 13,7 % des femmes diplômées en STIM ont quitté le secteur, contre 8,3 % des hommes<sup>6</sup>. Aux États-Unis, le « grand exode » des femmes en technologie semble très important. Une étude de la Harvard Business Review a révélé que 52 % des femmes hautement qualifiées travaillant dans le domaine des sciences, de l'ingénierie et de la technologie ont



3 Calculs du CTIC, Statistique Canada, données mensuelles de l'EPA. 2023.

4 Calculs du CTIC, Statistique Canada, données mensuelles de l'EPA. 2023.

5 Calculs du CTIC, Statistique Canada, données mensuelles de l'EPA. 2023.

6 Kristyn Frank, « Parcours professionnels des titulaires d'un diplôme en STGM au Canada : analyse comparative entre les sexes », Statistique Canada, septembre 2019, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m/11f0019m2019017-fra.htm>.



quitté leur poste au milieu de la trentaine<sup>7</sup>. En outre, des données récentes suggèrent que le nombre de femmes occupant des postes de direction en technologie aux États-Unis a diminué de 5 % depuis la pandémie de COVID-19<sup>8</sup>.

Des chercheurs modernes utilisent le terme échafaudage brisé pour décrire l'absence d'infrastructure favorisant la diversité pour soutenir les femmes dans l'économie numérique<sup>9</sup>. Le concept d'échafaudage brisé reconnaît que le manque de représentation des femmes en technologie et dans les postes de haute direction ne provient pas toujours des choix individuels des femmes, mais qu'il est souvent causé par des défis systémiques, tels que les préjugés et stéréotypes de genre, les structures de promotion informelles et l'isolement, qui rendent l'écosystème technologique moins propice à la réussite des femmes.

Des recherches récentes du CTIC mettent en évidence des solutions concrètes que les personnes, les organisations et les parties prenantes du secteur peuvent mettre en place pour relever les défis systémiques et faire place aux femmes dans l'économie numérique<sup>10</sup>. S'appuyant sur cette recherche, le CTIC a mis à l'essai des solutions pratiques auprès d'organisations canadiennes. Le présent rapport met en évidence, par le biais d'études de cas individuelles, l'efficacité et l'impact de la mise en œuvre des solutions dans des contextes organisationnels réels.

7 Sylvia Ann Hewlett, Carolyn Buck Luce, Lisa J. Servon, Laura Sherbin, Peggy Shiller, Eytan Sosnovich et Karen Sumberg, « The Athena Factor: Reversing the Brain Drain in Science, Engineering, and Technology », Harvard Business Review, 2008, <https://store.hbr.org/product/the-athena-factor-reversing-the-brain-drain-in-science-engineering-and-technology/10094>.

8 Mikaela Cohen, « Female leadership in tech is falling », Technology Executive Council, CNBC, 22 mars 2023, <https://www.cnbc.com/2023/03/22/female-leadership-in-tech-is-falling.html>.

9 Allison Clark, Justin Ratcliffe, Mansharn Sangha (Toor), « Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique : aborder la question du potentiel inexploité dans la technologie », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), juin 2023, <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/renforcer-lautonomie-des-femmes-dans-leconomie-numerique>.

10 Allison Clark, Justin Ratcliffe, Mansharn Sangha (Toor), « Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique : aborder la question du potentiel inexploité dans la technologie », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), juin 2023, <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/renforcer-lautonomie-des-femmes-dans-leconomie-numerique>.



# 1

## ÉTUDE DE CAS N° 1

# Traitement des préjugés inconscients dans la répartition des tâches et les processus de promotion

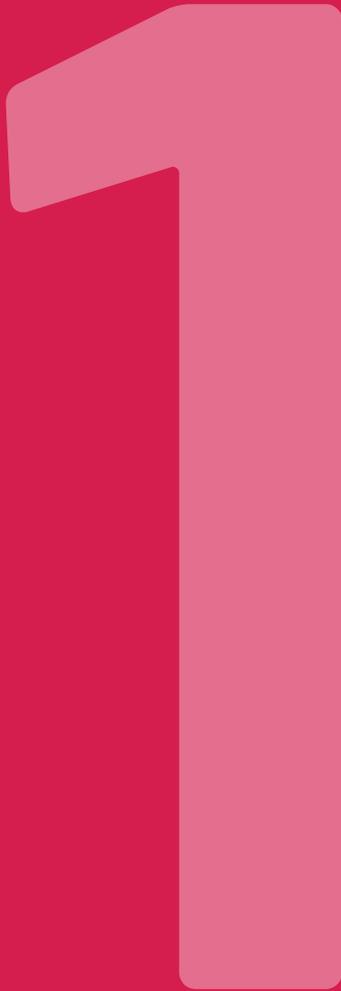
L'équité entre les genres dans les évaluations de rendement, les processus de promotion et la répartition des tâches a été présentée dans les recherches antérieures du CTIC sur l'équité entre les genres comme un obstacle systémique qui entrave l'avancement professionnel des femmes dans l'économie numérique<sup>11</sup>. Les femmes dans ce domaine décrivent les préjugés sexistes et les pratiques d'embauche injustes comme des obstacles à leur progression professionnelle. Bien que ces préjugés puissent exister pour diverses raisons, ils peuvent proliférer lorsque les politiques et procédures organisationnelles ne sont pas appliquées, mises en œuvre et normalisées adéquatement. S'ils ne sont pas pris en compte, les préjugés relatifs au genre peuvent donner lieu à une atmosphère ou à une culture d'exclusion, ce qui entrave les progrès vers une véritable diversité en milieu de travail.

Pour relever le défi des préjugés inconscients liés au genre, les organisations peuvent tirer parti d'une variété de formations, de ressources et de procédures normalisées. Par exemple, la formation sur les préjugés inconscients est un outil auquel recourent de plus en plus d'employeurs pour combler les lacunes dans ce domaine — en fait, il n'est pas rare que les organisations embauchent des professionnels de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) pour animer des webinaires ou des formations sur les préjugés inconscients<sup>12</sup>. Bien que la formation puisse ajouter de la valeur, les organisations peuvent prendre des mesures préventives pour lutter contre les préjugés inconscients, notamment en procédant à un audit approfondi des préjugés inconscients dans l'ensemble de l'organisation et en mettant en place des évaluations de rendement et des structures de promotion fondées sur des données.

11 Allison Clark, Justin Ratcliffe, Mansharn Sangha (Toor), « Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique : aborder la question du potentiel inexploité dans la technologie », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), juin 2023, <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/renforcer-l'autonomie-des-femmes-dans-leconomie-numerique>.

12 Nabila Kazmi, « Diversity, Equity and Inclusion within STEM in Canada: A Literature Review », Université de Victoria, 2022, [https://www.uvic.ca/coop/\\_assets/docs/partnerships-dei-lit-review.pdf](https://www.uvic.ca/coop/_assets/docs/partnerships-dei-lit-review.pdf).





Pour mettre à l'essai des solutions visant à atténuer les préjugés inconscients, le CTIC s'est associé à une organisation à but non lucratif pour mettre en œuvre des mesures clés. Estimant que les préjugés inconscients étaient répandus dans leur milieu de travail, l'organisation s'est engagée à organiser une formation sur le sujet, en accordant une attention particulière aux préjugés teintant le recrutement, les promotions et la répartition des tâches. L'organisation à but non lucratif a prévu d'auditer et de normaliser les structures de promotion afin de veiller à ce que les promotions soient accordées de manière équitable. L'organisation restera anonyme tout au long de cette étude de cas.



# Audit organisationnel des préjugés inconscients

---

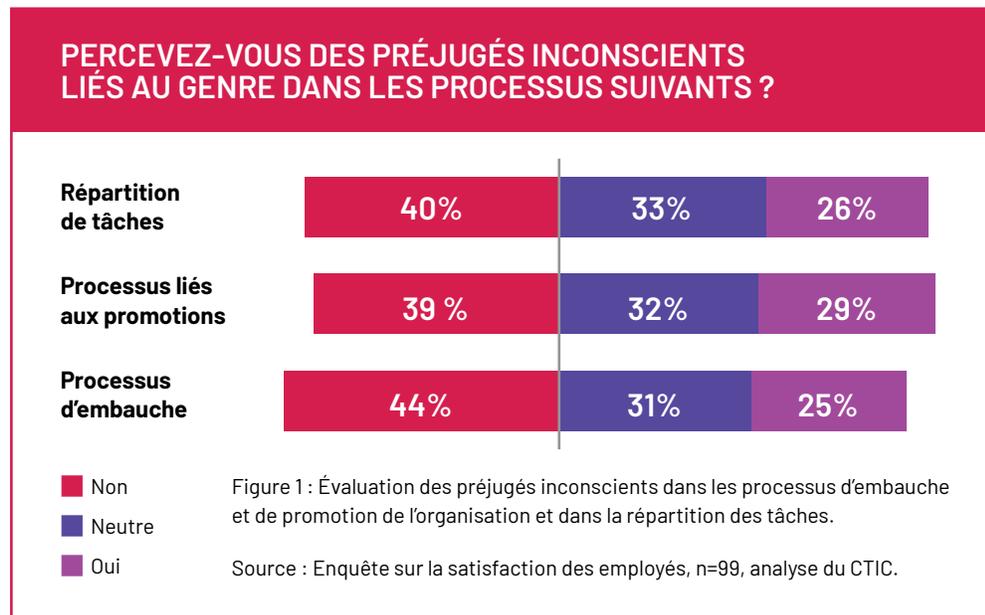
Avant de choisir une formation sur les préjugés inconscients et d'apporter des changements aux politiques ou procédures de promotion, le CTIC a collaboré avec l'organisation pour auditer les préjugés inconscients à l'égard du genre. Cet audit a été réalisé au moyen d'une enquête de satisfaction des employés (n=99) et d'un groupe de discussion avec des gestionnaires intermédiaires (n=22). De tous les répondants à l'enquête, 67 % se sont identifiées comme des femmes, 25 % comme des hommes, 7 % ont préféré ne pas divulguer leur identité de genre et 0 % s'est identifié comme autres (p. ex., non binaire). Le CTIC n'a pas demandé aux gestionnaires de révéler leur genre dans le cadre du groupe de discussion.

Dans le cadre du groupe de discussion des gestionnaires intermédiaires, un consensus a émergé selon lequel l'organisation ne disposait d'aucun processus formel pour les promotions des employés. Nombre de gestionnaires dans ce groupe de discussion ont déclaré sans ambages avoir l'impression que la « communication entourant la prise de décision en matière de promotion n'était pas claire ». D'autres participants ont exprimé la conviction que si certaines personnes (en particulier la haute direction) connaissaient la façon dont les décisions de promotion sont prises, d'autres étaient exclus de ces conversations. Par ailleurs, certains ont souligné le manque de transparence entourant les décisions à savoir si une personne est considérée comme étant « prête » pour une promotion, ou la manière dont les promotions s'intègrent dans le budget. Comme l'a dit une gestionnaire : « D'après ce que j'ai compris, il n'y a pas de place pour les promotions au sein de l'organisation. Cela ne semble pas figurer dans le budget. »

Invoquant la faible normalisation des processus de promotion, des participants ont estimé qu'il était habituel que des préjugés ou, parfois, le « favoritisme » influencent les décisions entourant les promotions. Des gestionnaires ont dit (de manière anonyme sur Google Jamboard) croire que certains préjugés contribuaient à un plus grand nombre de promotions chez les hommes par rapport aux femmes. D'autres ont également évoqué la possibilité d'un écart de rémunération entre les hommes et les femmes au sein de l'organisation, ainsi que des cas perçus de partialité dans la répartition de tâches. Bien qu'il soit impossible de corroborer la validité de ces affirmations sans mener d'enquêtes approfondies sur les pratiques organisationnelles, y compris sur des informations globales et potentiellement confidentielles qui sous-tendent les décisions de promotion (pouvant ou non être communiquées aux gestionnaires intermédiaires), la perception généralement partagée des préjugés est le signe d'une différence de culture en milieu de travail.



L'enquête du CTIC sur la satisfaction des employés a encore mis en évidence cette différence. Un quart ou plus des employés interrogés pensent que des préjugés inconscients liés au genre sont présents dans les décisions d'embauche, la répartition des tâches et les processus de promotion.



Les employés ont ensuite été invités à répondre à une série de questions sur les préjugés inconscients liés au genre dans l'ensemble de l'organisation (figure 1). Si la plupart des répondants (60 %) estiment que leur supérieur hiérarchique s'engage en faveur de l'équité, de la diversité et de l'inclusion, plus d'un quart d'entre eux pensent ne pas être traités de manière équitable par leur gestionnaire. Par ailleurs, 15 % ont indiqué avoir subi de la discrimination fondée sur le genre en milieu de travail (de façon générale), et 13 % ont mentionné avoir subi de la discrimination fondée sur le genre dans la répartition de tâches.



**VEUILLEZ NOUS INDIQUER DANS QUELLE MESURE VOUS ÊTES D'ACCORD AVEC LES AFFIRMATIONS SUIVANTES :**

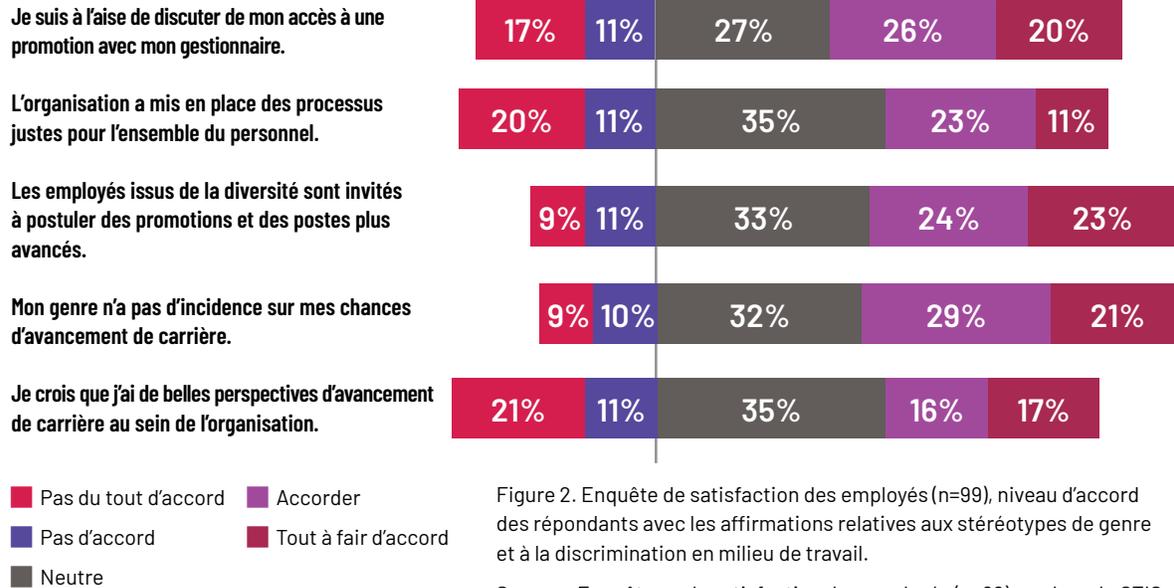


Figure 2. Enquête de satisfaction des employés (n=99), niveau d'accord des répondants avec les affirmations relatives aux stéréotypes de genre et à la discrimination en milieu de travail.

Source : Enquête sur la satisfaction des employés (n=99), analyse du CTIC.

La rétroaction qui a émané du groupe de discussion des gestionnaires intermédiaires et de l'enquête sur la satisfaction des employés laisse entrevoir un écart dans la culture du lieu de travail. Bien que le CTIC ne puisse ni confirmer ni infirmer les défis mentionnés, la perception du personnel laisse entrevoir des lacunes dans des domaines tels que les processus normalisés, la transparence et la communication des décisions. Six recommandations clés ont été présentées à l'organisation pour surmonter les défis décrits par le personnel :

1. Rendre plus transparents des aspects clés de la prise de décision, notamment les possibilités de promotion, les processus de promotion et les attentes du personnel.
2. Mettre en place des processus de rétroaction et d'évaluation réguliers et normalisés.
3. Élaborer et communiquer des critères clairs entourant les promotions et les parcours professionnels du personnel.
4. Offrir des possibilités de mentorat, de formation et de perfectionnement professionnel.
5. Donner une formation organisationnelle sur les préjugés liés au genre, y compris une formation sur la reconnaissance et le traitement des microagressions.
6. Se concentrer sur l'instauration de la confiance dans l'ensemble de l'organisation, notamment en créant des possibilités de relations interpersonnelles et de « collisions naturelles » entre les différentes équipes.



# Éliminer les préjugés grâce à la formation et à des processus de promotion normalisés

---

S'attaquer aux préjugés liés au genre par le biais d'une transformation culturelle et fondée sur des processus demande du temps, de la patience et l'adhésion des principaux leaders<sup>13</sup>. Conscient de ce fait, le CTIC a collaboré avec l'organisation pour prendre des mesures préliminaires en vue d'éliminer les préjugés et de créer des parcours professionnels plus équitables pour l'ensemble du personnel. L'organisation s'est concentrée sur la formation aux préjugés inconscients ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre de processus de promotion normalisés.

Pour la formation aux préjugés inconscients, le CTIC a conçu un atelier interactif en ligne au cours duquel un spécialiste de l'EDI a présenté au personnel différents types de préjugés, des exemples de la façon dont les préjugés apparaissent en milieu de travail, et des stratégies pour composer avec les préjugés et les atténuer. Au total, 56 employés (environ un quart de l'organisation) ont participé à la formation. Les participants occupaient des postes de tous les niveaux d'ancienneté, et le groupe se composait notamment d'employés et de gestionnaires de niveau débutant à principal.

À l'issue de la formation sur les préjugés inconscients, les participants ont été invités à répondre à une enquête pour donner leurs commentaires sur l'atelier. Parmi les dix membres du personnel qui ont répondu à l'enquête, six ont déclaré que le webinaire leur avait permis de mieux comprendre les préjugés inconscients fondés sur le genre et la manière dont ils se manifestent en milieu de travail, et sept ont déclaré que le webinaire leur avait permis de répondre à leurs préoccupations concernant les préjugés inconscients au sein de l'organisation. Lorsqu'on leur a demandé ce qu'ils avaient le plus retenu du webinaire, la plupart ont mentionné la détection de leurs propres préjugés inconscients et de leur impact. Une répondante a déclaré que l'atelier lui a confirmé l'importance de vérifier auprès de ses collègues que les préjugés n'entravent pas l'inclusivité au sein de l'organisation.

---

13 Maryna Ivus et Maya Watson, « L'équité entre les sexes dans l'écosystème technologique du Canada : attirer, retenir et soutenir les talents de niveau débutant et intermédiaire », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), mai 2022, <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada>.



Si la sensibilisation aux préjugés inconscients par la formation est importante, la normalisation des processus entourant les promotions peut permettre d'établir des lignes directrices empêchant certains préjugés d'influencer les décisions de promotion. Pour normaliser les processus entourant les promotions, l'organisation a adopté un nouveau système de gestion des ressources humaines qui lui permet de suivre la gestion du rendement d'une manière plus normalisée. Simultanément, l'organisation a établi une procédure opérationnelle normalisée pour les évaluations de rendement et les processus de promotion. Aujourd'hui, les processus de promotion de l'organisation comprennent les éléments suivants :

- Des évaluations à 360° comprenant des commentaires anonymes de collègues et les évaluations effectuées par les gestionnaires. L'organisation prévoit des évaluations à 360° deux fois par an.
- Une plus grande transparence quant aux critères de promotion, y compris les attentes et les indicateurs de rendement clés qui y sont associés. Les critères sont à la fois quantitatifs et qualitatifs : niveau de compétence (débutant, intermédiaire, principal), ancienneté, professionnalisme, travail d'équipe, etc.
- Une communication ouverte à l'ensemble de l'organisation sur les possibilités de mobilité latérale et horizontale (chaque offre d'emploi sera affichée à l'interne).

L'équipe des RH de l'organisation a reçu l'approbation de la haute direction pour mettre en œuvre les mesures listées ci-haut, puis a rédigé une procédure opérationnelle normalisée (PON) pour les processus de promotion, qui sera affichée dans le système de gestion des RH et facilement accessible à tout le personnel. Les RH formeront ensuite les gestionnaires et les employés à la nouvelle procédure, puis procéderont aux évaluations annuelles à l'aide du nouveau processus. En outre, l'organisation prévoit élaborer une nouvelle PON pour les processus de recrutement, qui comprend une évaluation à l'aveugle et un comité d'embauche plus diversifié.



# Leçons tirées et projets

---

L'équipe des RH de l'organisation comprend qu'il y a encore du travail à faire pour lutter contre les préjugés inconscients dans les promotions et la répartition de tâches. Une partie de ce travail consiste à reconnaître que pour que les changements soient concrets et durables, l'adhésion de la haute direction est essentielle. C'est pourquoi l'organisation a invité le CTIC à présenter à la haute direction de l'organisation les résultats anonymes et agrégés de l'enquête de satisfaction des employés et du groupe de discussion des gestionnaires. L'objectif de cette présentation est d'exposer le sentiment des employés sur les préjugés inconscients, d'encourager l'introspection et d'aider à orienter les changements futurs qui créeront un milieu de travail plus équitable et inclusif.



## ÉTUDE DE CAS N° 2

# Lutter contre les stéréotypes liés au genre par des campagnes de sensibilisation

Les stéréotypes liés au genre, aux postes de direction et aux STIM en début de carrière ont été ciblés dans des recherches antérieures du CTIC comme un obstacle systémique à l'avancement professionnel auquel sont confrontées les femmes dans l'économie numérique<sup>14</sup>. Ces stéréotypes peuvent découler de présomptions ou d'idées reçues selon lesquelles les femmes ne peuvent pas exceller dans les STIM<sup>15</sup>. Par exemple, la recherche sur les dynamiques organisationnelles intragroupes suggère que les traits de leadership caractérisés comme « masculins », tels que l'affirmation de soi et le contrôle, peuvent être valorisés par rapport aux traits de leadership caractérisés comme « féminins », tels que la maturité émotionnelle, la compassion et l'attention<sup>16</sup>. Les femmes ont tendance à subir les conséquences de tels préjugés.

Selon un article récent d'Ekaterina Netchaeva, les stéréotypes de genre peuvent être particulièrement néfastes pour les jeunes femmes en début de carrière, une période durant laquelle elles sont appelées à prendre des décisions professionnelles<sup>17</sup>. Cet article met en évidence une période critique avant ou pendant l'enseignement postsecondaire, au cours de laquelle les femmes peuvent intérioriser des stéréotypes de genre et se décourager de postuler des emplois de gestion ou de direction<sup>18</sup>. Compte tenu de ces informations, le CTIC estime que les interventions visant à briser les stéréotypes de genre sont plus efficaces lorsqu'elles s'adressent aux jeunes femmes en début de carrière.

14 Allison Clark, Justin Ratcliffe, Mansharn Sangha (Toor), « Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique : aborder la question du potentiel inexploité dans la technologie », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), juin 2023, <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/renforcer-l'autonomie-des-femmes-dans-leconomie-numerique>.

15 Sanjana Vig, « Women in STIM: 5 challenges to overcome & achieve success », Mediafeed.org, 11 décembre 2021, <https://mediafeed.org/women-in-stem-5-challenges-to-overcome-achieve-success/>.

16 Caitlin Starnski et Leanna Son Hing, « Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism », *Frontiers in Psychology*, 2015, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01400>; Milan Miric, Pai-Ling Yin et Daniel Fehder, « Population-Level Evidence of the Gender Gap in Technology Entrepreneurship », *Strategy Science*, 2022, <https://doi.org/10.1287/stsc.2022.0170>.

17 Ekaterina Netchaeva, « Women are still less likely to aspire to leadership in business, despite decades of gender initiatives – we need to find out why », *The Conversation*, 2022, <https://theconversation.com/women-are-still-less-likely-to-aspire-to-leadership-in-business-despite-decades-of-gender-initiatives-we-need-to-find-out-why-185796>.

18 Ibid.





En outre, ce sont les acteurs de l'écosystème (p. ex., associations sectorielles, incubateurs et accélérateurs) qui sont les mieux placés pour prendre de telles mesures. Dans son récent rapport sur l'avancement professionnel des femmes en technologie, le CTIC a recommandé que ces acteurs s'attaquent aux stéréotypes de genre en mettant en valeur les femmes qui réussissent en technologie par le biais de campagnes de sensibilisation et d'exemples de réussite. En aidant les jeunes femmes qui prennent des décisions cruciales au sujet de leur avenir professionnel, l'écosystème technologique peut contribuer à réduire l'impact des stéréotypes de genre.

Pour mettre à l'essai cette recommandation, le CTIC s'est associé à **North Forge Technology Exchange**, un incubateur-accélérateur à but non lucratif situé à Winnipeg, au Manitoba<sup>19</sup>. North Forge se spécialise dans le soutien aux entrepreneurs qui dirigent des entreprises en démarrage axées sur la technologie, la science et la fabrication de pointe. Depuis 2020, North Forge a travaillé avec plus de 350 entreprises qui ont créé plus de 1900 nouveaux emplois. Par l'intermédiaire de son Women in Innovation Lab, North Forge offre aux entrepreneures du mentorat, des possibilités d'investissement, des formations sur le leadership, des compétences en littératie financière, et bien plus encore. En créant un environnement sûr et favorable à l'épanouissement des entrepreneures, North Forge a contribué à la croissance et au développement de nombreuses femmes en affaires dans des domaines liés à la technologie.

Compte tenu de sa position unique en tant que chef de file d'un écosystème en technologie, North Forge a estimé être en mesure d'avoir un impact significatif sur la lutte contre les stéréotypes liés au genre par le biais d'une campagne de sensibilisation. Le CTIC a donc travaillé en collaboration avec North Forge pour mettre au point une campagne mettant en lumière des entrepreneures qui réussissent dans l'écosystème technologique du Manitoba.

---

19 « Helping companies develop faster, cheaper and successfully », North Forge Technology Exchange, 2024, <https://northforge.ca/>.



# Mettre en valeur le succès d'entrepreneures du Manitoba

---

En janvier 2024, North Forge a lancé l'initiative *The Intersection of Tech and Entrepreneurship: Highlighting Successful Women Founders* qui comportait deux volets, soit une campagne de sensibilisation sur les médias sociaux et une discussion entre spécialistes en personne. La discussion a réuni des étudiants postsecondaires et des personnes en début de carrière, qui ont pu découvrir différents parcours professionnels dans les domaines de la technologie et de l'entrepreneuriat directement auprès de fondatrices qui ont réussi.

## LUMIÈRE SUR DES ENTREPRENEURES COURONNÉES DE SUCCÈS : CAMPAGNE SUR LES MÉDIAS SOCIAUX

La campagne sur les médias sociaux présentait des entrepreneures du Manitoba qui avaient réussi, dont certaines étaient passées par l'accélérateur de North Forge. Les publications sur les médias sociaux présentaient brièvement chaque fondatrice, la mission de son entreprise et un audioclip de l'entrepreneure prodiguant des conseils et/ou racontant son expérience à des personnes qui pourraient être intéressées par l'entrepreneuriat technologique.

L'une de ces publications mettait en avant Carly Shuler, cofondatrice et directrice générale de Hoot Reading, une plateforme virtuelle qui jumelle un enfant avec un enseignant dans le cadre d'un tutorat individuel enrichissant, d'une intervention en lecture, ainsi que des évaluations et des rapports pédagogiques<sup>20</sup>. Comme on peut voir dans les publications de North Forge sur les médias sociaux, le meilleur conseil que Carly peut donner à de jeunes femmes est de toujours poser des questions : « Selon moi, ce n'est pas parce qu'on pose une question qu'on a l'air ignorant. Et je crois que pour régler un problème, il faut en comprendre tous les aspects<sup>21</sup>. »

---

20 « Changing children's lives through literacy », Hoot Reading, 2023, <https://www.hootreading.com/>.

21 North Forge Technology Exchange, LinkedIn, janvier 2024, [https://www.linkedin.com/posts/northforge-manitoba\\_carly-shuler-is-the-co-founder-and-ceo-of-activity-7157840957709721600-yQNo?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop](https://www.linkedin.com/posts/northforge-manitoba_carly-shuler-is-the-co-founder-and-ceo-of-activity-7157840957709721600-yQNo?utm_source=share&utm_medium=member_desktop).



Une autre des fondatrices mises de l'avant dans la campagne de North Forge sur les médias sociaux est Carine Bado, fondatrice et directrice générale de My Little Tribe Community, une plateforme qui met en relation des parents avec des services de garde afin d'offrir une expérience de garde d'enfants facilitée et axée sur la communauté<sup>22</sup>. Originaire de la Côte d'Ivoire, l'entrepreneure et mère monoparentale a observé chez certains parents un besoin de soutien à la conciliation travail-famille. Son conseil aux jeunes femmes est de se concentrer sur leur entreprise, leurs objectifs et leur mission. Elle a recommandé aux jeunes entrepreneurs, en particulier les femmes, de ne pas comparer leur réussite à celle des autres, mais de rester engagés dans leur travail et d'« avancer à leur rythme<sup>23</sup> ».

La troisième et dernière fondatrice présentée dans la campagne de médias sociaux de North Forge est Catherine Metrycki, fondatrice et directrice générale de Callia Flowers, une entreprise en démarrage axée sur la technologie qui livre des fleurs partout au Canada. Certains ont pu en entendre parler durant l'émission de télévision canadienne Dragon's Den. Dans la courte interview de North Forge avec Catherine, celle-ci a expliqué comment mieux soutenir les mères dans l'avancement de leur carrière, en particulier dans l'entrepreneuriat en technologie. Catherine explique que de nombreuses femmes ont des responsabilités familiales et qu'elles « doivent avoir de meilleures options [...] pour s'occuper des enfants en leur présence ou non ». Catherine poursuit en disant que l'écosystème technologique devrait créer « des possibilités de réseautage et des espaces de conférence où les femmes qui doivent se présenter avec leur bébé se sentent à l'aise de le faire<sup>24</sup> ».

North Forge a présenté chacune de ces entrepreneures d'avant-plan sur LinkedIn, Facebook et Instagram. La campagne sur LinkedIn (comprenant les trois publications) a reçu 3 178 impressions et 1 686 vues. Sur Facebook, la campagne a reçu 473 impressions et 435 couvertures. Sur Instagram, les impressions se sont chiffrées à 17 833 et les couvertures, à 16 497. Dans l'ensemble, la campagne sur les médias sociaux a réussi à faire découvrir au grand public des entrepreneures du Manitoba qui ont réussi en affaires.

---

22 « Service de garde à domicile et d'apprentissage pour votre enfant », My Little Tribe, 2024, <https://mylittletribe.ca/home>.

23 North Forge Technology Exchange, LinkedIn, janvier 2024, [https://www.linkedin.com/posts/northforge-manitoba\\_carine-b-is-the-founder-and-ceo-of-my-little-activity-7155293998629175296-CQfe?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop](https://www.linkedin.com/posts/northforge-manitoba_carine-b-is-the-founder-and-ceo-of-my-little-activity-7155293998629175296-CQfe?utm_source=share&utm_medium=member_desktop).

24 North Forge Technology Exchange, LinkedIn, 2024, [https://www.linkedin.com/posts/northforge-manitoba\\_northforge-wilab-womeninbusiness-activity-7150547168951451648-ajQD?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop](https://www.linkedin.com/posts/northforge-manitoba_northforge-wilab-womeninbusiness-activity-7150547168951451648-ajQD?utm_source=share&utm_medium=member_desktop).



## INSPIRER LES LEADERS TECHNOLOGIQUES DE DEMAIN : DISCUSSION ENTRE SPÉCIALISTES ET RÉSEAUTAGE

Tirant profit de l'élan et de la traction de leur campagne sur les médias sociaux ayant connu un franc succès, North Forge s'est associée au CTIC pour organiser une discussion entre spécialistes et une séance de réseautage visant à inspirer la prochaine génération de leaders en technologie. La discussion s'est tenue le 31 janvier 2024 au siège social de North Forge à Winnipeg, au Manitoba. Parmi les spécialistes figuraient Carly Shuler, Carine Bado et Catherine Metrycki (les fondatrices mises en avant dans la campagne de médias sociaux de North Forge). La discussion était modérée par Joelle Foster, présidente-directrice générale de North Forge, elle-même dirigeante chevronnée.

S'appuyant sur ses relations avec la University of Manitoba et les commissions scolaires régionales, North Forge a invité un large éventail d'étudiants des niveaux secondaire et postsecondaire. Ceux-ci ont été ciblés dans le but de faire découvrir des entrepreneures couronnées de succès à de jeunes femmes en début de carrière (qui sont le plus souvent affectées par les stéréotypes de genre liés au leadership<sup>25</sup>). L'événement a également été publicisé auprès d'autres groupes au-delà de l'école secondaire et du postsecondaire, ainsi que sur les réseaux professionnels de North Forge sur LinkedIn. Au total, 70 personnes ont assisté à l'événement. Le public était composé d'un mélange d'étudiants postsecondaires, de nouveaux diplômés de programmes postsecondaires et d'entrepreneures qui ont assisté à l'événement dans le but d'en tirer des apprentissages.

L'événement a débuté par une brève présentation du CTIC afin d'expliquer les principales constatations de la récente étude *Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique : aborder la question du potentiel inexploité de la technologie*<sup>26</sup>. Le mot d'ouverture a ensuite été présenté par Whitey Moir, directrice des programmes et des communications de North Forge, juste avant la discussion entre spécialistes. Au cours de cette discussion, chaque participant a présenté son parcours, y compris ses expériences uniques, ses défis et

---

25 Ekaterina Netchaeva, « Women are still less likely to aspire to leadership in business, despite decades of gender initiatives – we need to find out why », *The Conversation*, 2022, <https://theconversation.com/women-are-still-less-likely-to-aspire-to-leadership-in-business-despite-decades-of-gender-initiatives-we-need-to-find-out-why-185796>.

26 Allison Clark, Justin Ratcliffe, Mansharn Sangha (Toor), « Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique : aborder la question du potentiel inexploité dans la technologie », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), juin 2023, <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/renforcer-lautonomie-des-femmes-dans-leconomie-numerique>.



ses réussites. La discussion a également porté sur l'impact que chaque femme, ainsi que son entreprise, a eu grâce à ses idées novatrices et solutions d'entreprise. L'événement s'est conclu par une séance de réseautage qui a permis aux entrepreneurs technologiques en herbe de nouer des relations fructueuses avec des entrepreneures ayant réussi, ainsi qu'avec l'équipe de l'incubateur et de l'accélérateur de North Forge.

**« Aujourd'hui, notre objectif est que vous sachiez que peu importe où vous en êtes dans votre carrière, vous avez votre place en technologie et dans l'écosystème entrepreneurial. »**

- Whitney Moir, directrice des programmes et des communications

L'un des principaux enseignements de l'événement est qu'il n'est pas nécessaire d'avoir une formation technique pour lancer une entreprise en technologie. Carine Bado a détaillé son parcours professionnel d'analyste financière, de consultante, puis d'entrepreneure, en expliquant qu'elle n'avait pas réalisé au départ que son entreprise faisait partie de l'écosystème technologique. Catherine Metrycki, de son côté, a expliqué que son parcours entrepreneurial a commencé par la fusion de sa formation en marketing et de sa passion pour les fleurs, qui lui ont permis de former une entreprise. Catherine a expliqué : « J'ai rapidement réalisé que ce que j'essayais de faire, soit de [créer] une expérience client phénoménale dans le domaine des fleurs, je ne pouvais pas le faire sans la technologie ». Elle a ensuite décrit comment son entreprise de fleurs s'était transformée en entreprise de technologie et de logistique au cours des dernières années.

Joelle Foster, présidente-directrice générale de North Forge, a conclu en soulignant que nombre de leurs fondateurs ne viennent pas d'un milieu technique ou informatique : « Je dirais que 85 % de nos fondateurs n'ont pas de formation technique ». Ces points et d'autres enseignements clés des discussions entre spécialistes ont été rapportés par la journaliste Gabrielle Piché dans son article « Entrepreneur talk promotes women in tech », publié dans le Winnipeg Free Press<sup>27</sup>.

27 Gabrielle Piché, « Entrepreneur talk promotes women in tech », 2 février 2024, <https://www.winnipegfreepress.com/business/2024/02/02/entrepreneur-talk-promotes-women-in-tech>.



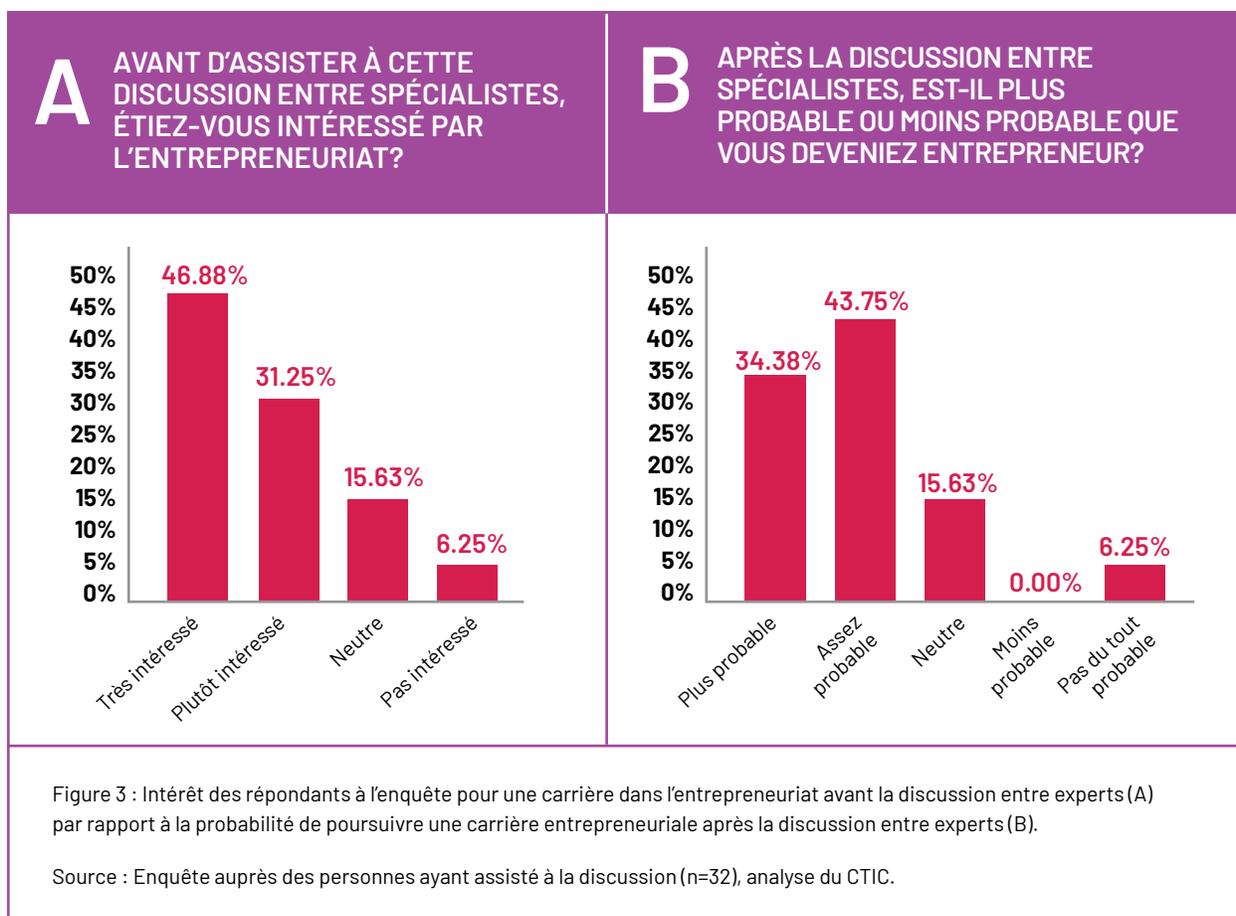
## MESURER L'IMPACT : UNE ENQUÊTE AUPRÈS DES PERSONNES AYANT ASSISTÉ À LA DISCUSSION

Les personnes ayant assisté à la discussion entre spécialistes qui s'est tenue dans les locaux de North Forge ont été invitées à répondre à une courte enquête sur leur expérience. Cette enquête a été préparée par le CTIC afin de déterminer si la discussion entre spécialistes a eu un impact significatif sur la façon dont ces personnes perçoivent l'entrepreneuriat technologique et si la discussion a eu un impact sur leur intérêt à œuvrer dans l'entrepreneuriat technologique à l'avenir.

Environ la moitié des personnes ayant assisté à la discussion ont répondu à cette enquête (n=32). Parmi ces répondants, 16 % fréquentaient un établissement d'enseignement supérieur ou une université, tandis que 84 % étaient déjà diplômés d'un établissement d'enseignement supérieur ou d'une université. La plupart des répondants se sont identifiés comme des femmes (81 %), moins comme des hommes (19 %), et personne ne s'est identifié comme non binaire.

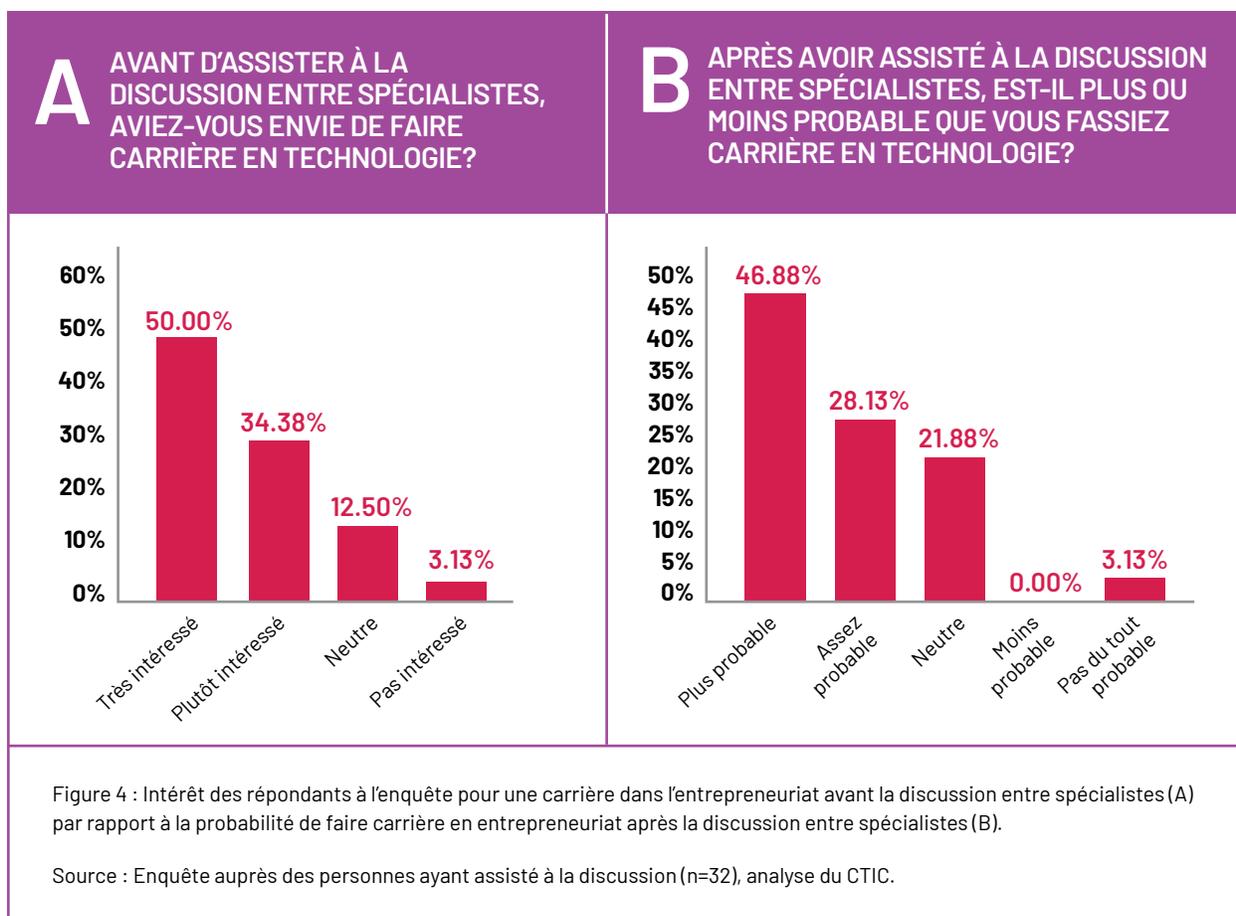
Nous avons demandé aux répondants s'ils avaient un intérêt pour l'entrepreneuriat avant d'assister à la discussion entre spécialistes et, par la suite, si leur intérêt à suivre un parcours professionnel entrepreneurial avait changé après la discussion (voir figure 3). La plupart des personnes interrogées étaient très intéressées (47 %) ou plutôt intéressées (31 %) par l'entrepreneuriat avant la discussion entre spécialistes. En général, la discussion a influencé positivement la perception qu'avaient les participants : 34 % des répondants ont déclaré qu'ils étaient plus susceptibles, et 44 % ont déclaré qu'ils étaient un peu plus susceptibles de devenir entrepreneurs à la suite de la discussion entre spécialistes.





De même, on a demandé aux répondants s'ils étaient intéressés par une carrière dans le domaine de la technologie avant d'assister à la discussion entre spécialistes et après la discussion (voir figure 4). Là encore, la plupart des répondants à l'enquête étaient intéressés par une carrière en technologie avant d'assister à l'événement : 50 % ont déclaré être « très intéressés » et 34 % ont déclaré être « plutôt intéressés ». La discussion entre spécialistes a fait grandir cet intérêt : près de la moitié des répondants à l'enquête ont déclaré qu'il était « plus probable » qu'ils fassent carrière dans le secteur de la technologie après l'événement.





Dans une question ouverte, le CTIC a demandé aux personnes interrogées de faire part de ce qu'elles avaient retenu de la discussion entre spécialistes. Les réponses les plus fréquentes ont été les conseils de type « n'y pensez plus, agissez » ou « commencez dès maintenant », ce qui signifie qu'il est important de faire le premier pas et que les entrepreneurs ne doivent pas craindre l'échec, mais bien prendre des mesures pour atteindre leurs objectifs ou réaliser leurs rêves. D'autres ont indiqué qu'ils avaient surtout retenu que de nombreuses ressources et de nombreux programmes sont offerts pour soutenir les entreprises technologiques en phase de démarrage. Comme l'a dit l'un des répondants à l'enquête, « L'aide est importante. Si vous ne savez pas comment faire, trouvez quelqu'un pour vous aider! »

**« Il suffit de présenter quelque chose. Arrêtez d'y penser et faites-le, c'est tout. Ça n'a pas besoin d'être parfait »**  
 – Principaux enseignements retenus par une participante à la discussion entre spécialistes



# Enseignements tirés et recommandations

---

Le CTIC et North Forge Technology Exchange sont revenus sur les succès, les lacunes et les leçons générales tirées du processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une campagne de sensibilisation. Grace Gyolai (coordonnatrice de programmes à North Forge et organisatrice de la campagne sur les médias sociaux, de la discussion entre spécialistes et de la séance de réseautage) a trouvé l'expérience « très enrichissante ». Pour Grace, organiser la campagne de sensibilisation était relativement simple grâce au grand réseau de North Forge et à ses ressources internes, telles que leur salle de conférence et leur personnel de soutien. Grace a également noté que la discussion entre spécialistes était possiblement la partie la plus marquante de la campagne de sensibilisation : « Les gens étaient vraiment heureux. Ils ont beaucoup appris et sont repartis inspirés. »

Cependant, North Forge a dit avoir eu du mal à attirer des élèves du secondaire à l'événement. Malgré l'envoi d'invitations aux élèves des écoles secondaires avoisinantes, aucun d'entre eux n'a finalement participé à l'événement. Grace a expliqué que « l'événement n'a peut-être pas trouvé d'écho auprès de personnes aussi jeunes — certaines personnes assistent à nos événements dans l'optique d'élargir leur réseau, ce qui n'est pas aussi attrayant pour les étudiants du secondaire ». Pourtant, les stéréotypes de genre sur les sciences, les technologies, l'ingénierie et les mathématiques (STIM), ainsi que les stéréotypes sur le leadership, peuvent avoir un impact sur les parcours scolaires et professionnels que les jeunes femmes choisissent d'emprunter. Les répercussions de ces stéréotypes peuvent se manifester au niveau postsecondaire, à l'école secondaire ou même plus tôt. C'est pourquoi il est important d'impliquer les jeunes générations dans les futures campagnes de sensibilisation sur les femmes dans l'entrepreneuriat en technologie. Après réflexion, North Forge a fait remarquer que pour réussir à attirer des élèves du secondaire à l'avenir, il pourrait être nécessaire d'organiser un événement dans une école, afin que la campagne de sensibilisation s'adresse directement à eux.

Dans l'ensemble, la campagne de sensibilisation a atteint ses objectifs et a contribué positivement à la participation globale des femmes dans l'écosystème technologique du Manitoba. Des organisations similaires (c'est-à-dire des accélérateurs de technologie et des organisations sectorielles) pourraient envisager d'organiser des campagnes de sensibilisation comparables pour s'assurer que les entrepreneures qui réussissent dans leur domaine sont connues et inspirent la prochaine génération d'entrepreneurs et de femmes en technologie. Bien qu'elles ne soient qu'une pièce d'un puzzle plus vaste, de telles campagnes peuvent contribuer à éliminer des stéréotypes de genre imposés par le système au sujet des femmes occupant des postes de leadership en technologie et permettre à davantage de femmes de s'épanouir dans ce domaine.



## ÉTUDE DE CAS N° 3

# Sensibilisation aux préjugés inconscients fondés sur le genre

Comme l'indiquait la deuxième étude de cas, les préjugés liés au genre dans les promotions, les évaluations de rendement et la répartition de tâches ont été ciblés comme étant un obstacle systémique auquel sont confrontées les femmes dans l'économie numérique du Canada<sup>28</sup>. Les femmes en technologie ont rapporté des perceptions de préjugés dans les pratiques d'embauche, les promotions et la répartition de tâches, qui, ensemble, peuvent constituer des obstacles à leur avancement professionnel.

Malgré les progrès réalisés en matière d'équité entre les genres au Canada, les femmes en technologie rapportent encore être affectées par de tels préjugés<sup>29</sup>. Si l'élimination totale des préjugés représente un travail colossal, il existe des stratégies d'atténuation pouvant être adoptées par toutes les organisations. Une première étape cruciale consiste à s'assurer que les employés sont conscients de ces préjugés. Les pratiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) soulignent l'importance d'une formation sur les préjugés inconscients, et de nombreux professionnels du domaine mettent de l'avant l'idée de rendre cette formation obligatoire pour tous les membres du personnel, en particulier pour tous les gestionnaires<sup>30</sup>. Cependant, toutes les entreprises n'offrent pas une telle formation, et si elles le font, la formation n'est pas obligatoire. Selon une enquête de la Society for Human Resource Management (SHRM), seules 30 % des entreprises proposent une formation sur les préjugés inconscients<sup>31</sup>. En outre, une étude réalisée par HR Research révèle que seulement 40 % des entreprises proposent une formation à l'EDI quelconque à l'ensemble de leur personnel<sup>32</sup>.

28 Allison Clark, Justin Ratcliffe, Mansharn Sangha (Toor), « Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique : aborder la question du potentiel inexploité dans la technologie », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), juin 2023, <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/renforcer-lautonomie-des-femmes-dans-leconomie-numerique>.

29 Ibid.

30 « Créer un milieu de recherche axé sur l'équité, la diversité et l'inclusion : guide des pratiques exemplaires de recrutement, d'embauche et de maintien en poste », Chaires de recherche du Canada, consulté le 18 mars 2024, [https://www.chairs-chaieres.gc.ca/program-programme/equity-equite/best\\_practices-pratiques\\_exemplaires-fra.aspx](https://www.chairs-chaieres.gc.ca/program-programme/equity-equite/best_practices-pratiques_exemplaires-fra.aspx).

31 « The Journey to Equity And Inclusion », SHRM, 3 août 2020, <https://www.shrm.org/topics-tools/news/shrm-research-finds-need-awareness-understanding-racial-inequality>.

32 « The Future of Diversity, Equity and Inclusion 2022 », HR Research, 2022, [https://www.affirmity.com/wp-content/uploads/2022/03/Affirmity\\_the\\_Future\\_of\\_DEI\\_2022\\_Research\\_Report\\_hrdotcom.pdf](https://www.affirmity.com/wp-content/uploads/2022/03/Affirmity_the_Future_of_DEI_2022_Research_Report_hrdotcom.pdf).





S'attaquer efficacement aux préjugés inconscients dans les processus de gestion des talents nécessite une approche stratégique et des interventions dans l'organisation. Si les RH élaborent des politiques organisationnelles générales, il incombe aux équipes de direction et aux gestionnaires d'assurer une mise en œuvre cohérente au sein de leurs équipes respectives<sup>33</sup>. Compte tenu de la prévalence rapportée des préjugés de genre inconscients dans l'économie numérique, le CTIC a voulu évaluer l'impact d'une formation sur les préjugés inconscients au sein d'une entreprise technologique canadienne. Cette entreprise restera anonyme.

---

<sup>33</sup> Allison Clark, Maryna Ivus, « Boîte à outils sur l'équité entre les genres pour les leaders, les organisations et les intervenants du milieu », Conseil des technologies des informations et des communications (CTIC), 2024.



# Évaluer les préjugés organisationnels : une enquête auprès du personnel

---

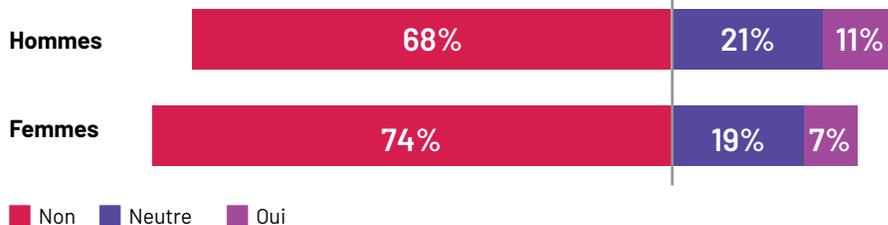
Afin d'avoir le point de vue du personnel sur les préjugés liés au genre dans leur organisation et leur impact sur la diversité du lieu de travail, le CTIC a mené une enquête (n=69) auprès de membres du personnel de différents services et niveaux dans l'organisation. Plus de la moitié des personnes interrogées (59 %) se sont identifiées comme des hommes et 41 % comme des femmes.

La plupart des répondants (88 %) connaissaient déjà le concept de préjugés inconscients liés au genre et leur impact sur la diversité et l'inclusivité en milieu de travail. Un pourcentage significatif d'entre eux ont exprimé le souhait d'approfondir leur compréhension de la question. Plus précisément, 56 % des femmes et 50 % des hommes interrogés ont indiqué qu'ils souhaitaient en apprendre davantage sur les préjugés inconscients, principalement dans le but d'améliorer leur prise de conscience et de développer des stratégies pour en atténuer l'impact. Notamment, 97 % des répondants pensent que d'autres employés de leur organisation bénéficieraient également d'une telle formation.

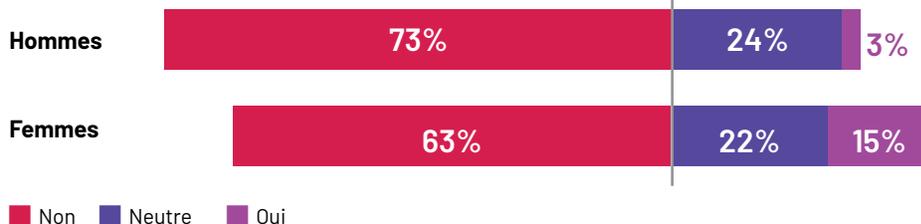
Les résultats de l'enquête indiquent que les hommes et les femmes de l'entreprise observent et vivent potentiellement de façon différente les préjugés de genre inconscients liés au recrutement, aux processus de promotion et à la répartition de tâches (figure 5). De toutes les femmes, 15 % ont perçu les préjugés inconscients liés au genre comme un obstacle à la promotion, contre 3 % des hommes. Par ailleurs, 15 % des femmes considèrent que les préjugés inconscients affectent la répartition de tâches (p. ex., les femmes peuvent se voir confier davantage de tâches administratives ou assumer davantage de travail émotionnel). Il est intéressant de noter que les hommes étaient plus enclins que les femmes à penser que les préjugés inconscients liés au genre jouaient un rôle dans le recrutement.



### PENSEZ-VOUS QUE DES PRÉJUGÉS INCONSCIENS LIÉS AU GENRE AFFECTENT LES PROCESSUS DE RECRUTEMENT?



### VOYEZ-VOUS LES PRÉJUGÉS INCONSCIENS LIÉS AU GENRE COMME UN OBSTACLE À LA PRISE DE DÉCISIONS EN MATIÈRE DE PROMOTION?



### AVEZ-VOUS L'IMPRESSION QUE DES PRÉJUGÉS INCONSCIENS LIÉS AU GENRE AFFECTENT LA RÉPARTITION DE TÂCHES?

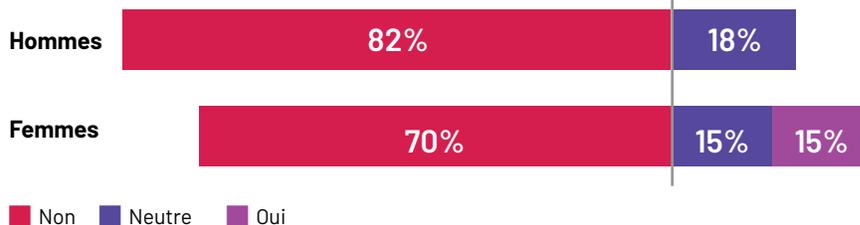
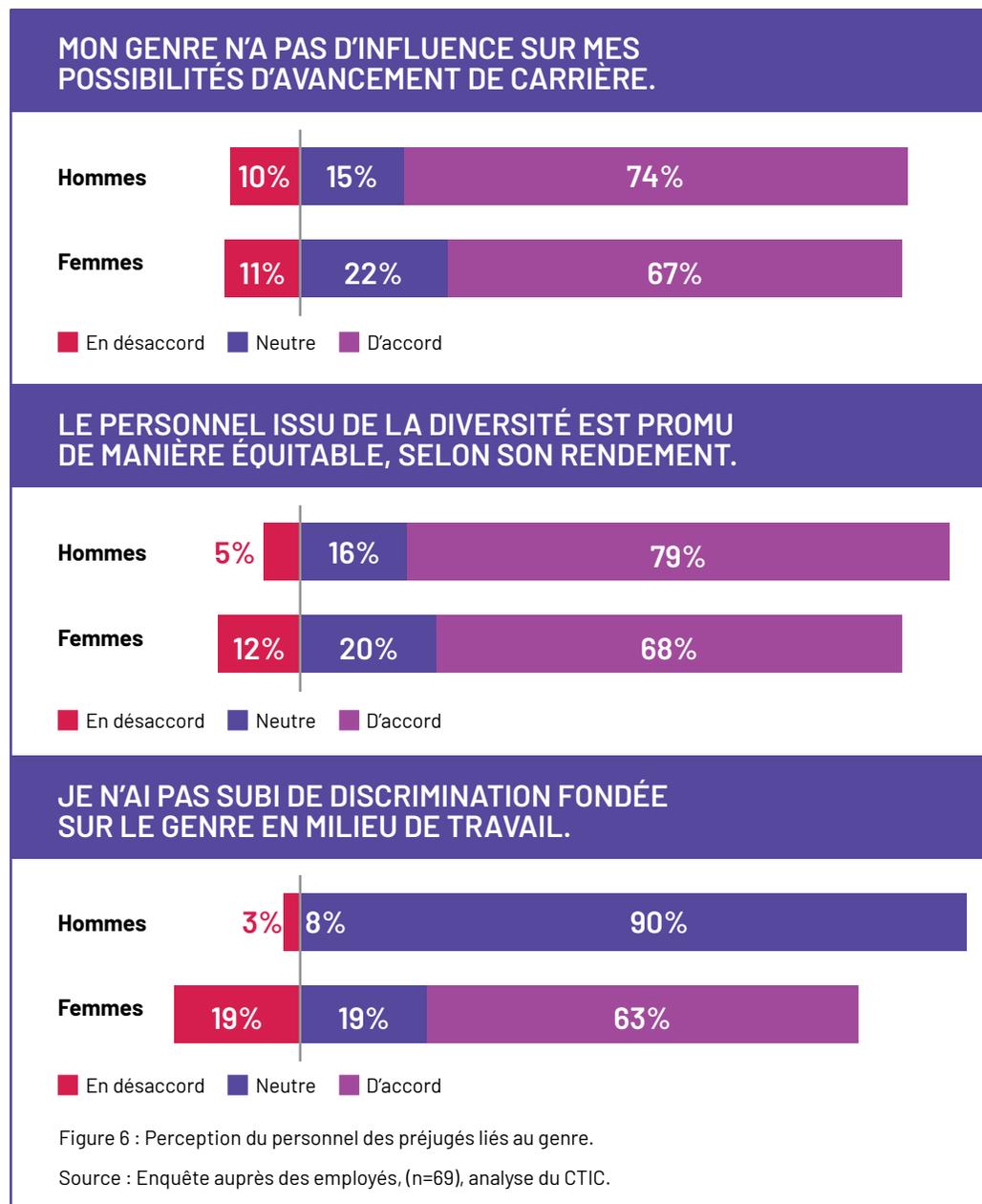


Figure 5 : Perception du personnel des effets des préjugés inconscients liés au genre.

Source : Enquête auprès des employés (n=69), analyse du CTIC.



Les préjugés et les stéréotypes inconscients, bien que souvent involontaires, peuvent avoir un impact considérable sur les structures de promotion. Des études indiquent que les femmes dans le secteur de la technologie sont quatre fois plus susceptibles que leurs homologues masculins de voir les préjugés liés au genre comme un obstacle à l'avancement. Lorsque le personnel a été interrogé sur l'impact que pourraient avoir les préjugés liés au genre sur leur parcours professionnel, 11 % des femmes interrogées pensaient que leur genre jouait un rôle dans la progression de leur carrière. De même, 12 % des femmes interrogées ont exprimé des doutes quant à l'équité des promotions, et 19 % ont rapporté avoir elles-mêmes été victimes de discrimination fondée sur le genre en milieu de travail (voir figure 6).



34 Joan C. Williams, Denise Lewin Loyd, Mikayla Boginsky et Frances Armas-Edwards, « How One Company Worked to Root Out Bias from Performance Reviews », Harvard Business Review, 2021, <https://hbr.org/2021/04/how-one-company-worked-to-root-out-bias-from-performance-reviews>.



# Efforts pour mettre en place une formation sur les préjugés inconscients

---

Lorsqu'on a interrogé les répondants sur la façon dont l'entreprise préférerait s'informer sur les préjugés inconscients et y remédier, la plupart ont exprimé un intérêt général pour les webinaires interactifs, les formations en ligne et les tests personnels sur les préjugés implicites.

Le CTIC a donc dressé une liste de ressources, de recommandations, de pratiques exemplaires et de stratégies clés pour aider les RH et les équipes de direction à lutter contre les préjugés inconscients liés au genre. Les ressources comprenaient des balados sur les préjugés inconscients, des conférenciers bénévoles et rémunérés qui ont notamment animé une séance de formation sur les préjugés inconscients, des liens vers des tests de préjugés inconscients (tels que les tests d'association implicite [TAI]), des recommandations de consultants de confiance en matière d'EDI, ainsi que des guides pratiques et des articles permettant de mieux comprendre les différents types de préjugés inconscients, la façon dont ils se manifestaient en milieu de travail et les stratégies permettant d'y remédier. Le CTIC a également recommandé à l'entreprise de créer un groupe de ressources pour les employés (GRE) chargé de donner aux membres du personnel sous-représentés, y compris les femmes, l'occasion de discuter de leurs difficultés et de leurs expériences et de collaborer à des initiatives qui favorisent la diversité et l'inclusion. Parmi ces recommandations et ressources, l'entreprise a choisi de mettre en œuvre les éléments suivants :

- Encourager tous les membres du personnel à passer des tests d'association implicite (TAI).
- Inviter tous les membres du personnel à suivre un webinaire gratuit offert par LinkedIn Learning sur les préjugés inconscients et les microagressions.
- Mettre en place une formation obligatoire sur les préjugés inconscients pour tout le personnel.
- Former un groupe de ressources pour les employés (GRE).

Bien que l'équipe des RH de l'entreprise se soit engagée à lutter contre les préjugés inconscients, l'organisation a subi des changements structurels au cours de ce projet pilote, ce qui a créé des difficultés de mise en œuvre imprévues. Les recommandations ci-dessus n'ont finalement pas pu être mises en œuvre, mais la volonté générale et le désir de combler le fossé en matière de préjugés inconscients témoignent d'une certaine disposition au sein du personnel, sur laquelle il sera possible de s'appuyer à l'avenir.



# Conclusion

---

Le *programme de réponse féministe* est une initiative précieuse visant à améliorer la représentation des femmes dans des postes de leadership dans l'économie numérique. Ce programme a joué un rôle essentiel en aidant les employeurs à cibler les obstacles systémiques que doivent surmonter les femmes dans les postes de leadership, et à accéder aux outils dont ils ont besoin pour apporter des changements durables et positifs. Le programme a permis de mettre à l'essai des solutions pratiques au sein de l'organisation et de l'écosystème pour relever et atténuer ces défis et aider davantage les employeurs dans la mise en œuvre de stratégies et la mesure des résultats.

Les trois études de cas présentées dans le présent rapport illustrent la valeur de la collaboration entre les parties prenantes et de l'utilisation de la recherche fondée sur des données probantes pour obtenir des résultats concluants. Elles présentent des exemples concrets dont d'autres organisations pourraient s'inspirer pour mettre en place des pratiques exemplaires.

