

Faire place aux femmes dans l'économie numérique

Boîte à outils sur l'équité
entre les genres pour les
leaders, les organisations et
les intervenants du milieu

ICTC  CTIC



Recherche réalisée par



Ce projet est financé par Femmes et
Égalité des genres Canada.



Women and Gender
Equality Canada

Femmes et Égalité
des genres Canada

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

Clark, A., Foda, F., Ivus, M., et Mckie, M. Avril 2024. *Faire place aux femmes dans l'économie numérique : boîte à outils sur l'équité entre les genres pour les leaders, les organisations et les intervenants du milieu*. Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), Ottawa, Canada.

Recherches et rédaction effectuées par Maryna Ivus (gestionnaire du service économique), Allison Clark (analyste de la recherche et des politiques) et Farzeen Foda (consultante en EDI), avec le soutien généreux de Miranda McKie (consultante en EDI) et 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.



Avant-propos

Cette boîte à outils fait partie d'un vaste projet pluriannuel mis en œuvre par le CTIC et financé par Femmes et Égalité des genres Canada (FEGC). Ce projet comprend plusieurs phases, qui visent à renforcer l'équité entre les genres dans l'économie numérique du Canada. Les résultats de ces phases comprennent des rapports de recherche fondés sur des données probantes, des initiatives de développement des capacités et des conseils pratiques.

Entre 2021 et 2022, le CTIC s'est penché sur l'équité entre les genres dans des postes de niveau débutant et intermédiaire dans le secteur de la technologie au Canada. La recherche comprenait une analyse documentaire, une enquête sur les femmes en technologie (n=240), des groupes de discussion provinciaux avec des employeurs (n=50 en technologie), des entretiens clés auprès de personnes de genres marginalisés œuvrant en technologie (n=12), et trois réunions d'un comité consultatif composé de 19 chefs de file du secteur de partout au Canada. Le rapport *L'équité entre les sexes dans l'écosystème technologique du Canada : attirer, retenir et soutenir les talents de niveau débutant et intermédiaire* décrit l'état actuel de la diversité des genres dans l'économie numérique, souligne les principaux défis et présente des suggestions aux employeurs du secteur de la technologie pour mieux attirer, retenir et soutenir les personnes de genre marginalisé¹. Les résultats de cette étude ont été utilisés dans le programme Ambassadrices et ambassadeurs du CTIC, une initiative qui a permis d'offrir aux employeurs toute une gamme d'outils pratiques pour accroître l'inclusivité en matière de genre dans les organisations².

Reconnaissant que la diversité de genre dans l'économie numérique dépend également de l'ancienneté, en 2022 et 2023, le CTIC a entrepris de mieux comprendre l'équité entre les genres dans les postes d'échelon supérieur et de haute direction. Ce travail a permis d'examiner la représentation des femmes aux échelons supérieurs, y compris dans des postes de gestion et de haute direction (gestionnaires principales, cadres, etc.) dans l'économie numérique.

1 Maryna Ivus, 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>.

2 « Programme Ambassadrices et ambassadeurs du CTIC pour l'équité entre les genres dans l'écosystème technologique du Canada », CTIC, <https://ictc-ctic.ca/fr/notre-impact/etudes-de-cas/le-programme-ambassadrices-et-ambassadeurs>.



Les méthodes de recherche comprenaient une analyse documentaire, des groupes de discussion entre travailleuses et employeurs du secteur technologique (n=42), un atelier de conception collaborative à Vancouver (n=29) et trois réunions d'un comité consultatif composé de 13 leaders. Dans la même veine, le rapport de 2022 du CTIC intitulé *Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique : aborder la question du potentiel inexploité dans la technologie* a mis en évidence les obstacles systémiques à l'avancement professionnel dans l'économie numérique auxquels sont confrontées les femmes et les personnes de genres marginalisés et a présenté des stratégies que les agents de changement peuvent adopter pour surmonter ces défis et aider les femmes à progresser dans leur carrière en technologie³.

S'appuyant sur l'ensemble des travaux du CTIC sur l'équité entre les genres dans l'économie numérique, la présente boîte à outils détaille les mesures à prendre, les stratégies, les éléments à prendre en considération, les ressources et les responsabilités des parties prenantes pour faire place aux femmes dans l'économie numérique du Canada.

3 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>.



Glossaire

ALLIÉS : femmes ou hommes qui deviennent des champions de la promotion des femmes en milieu de travail⁴.

CHAMPIONS ET DÉFENSEURS : leaders au sein d'une organisation qui utilisent leur réputation pour soutenir les femmes en milieu de travail. Ces champions cherchent à accroître la visibilité d'une personne en suggérant sa candidature pour une promotion ou en trouvant des possibilités de mettre en valeur ses compétences en matière de leadership. Ils peuvent défendre les intérêts des femmes en technologie en soulignant leur bon rendement, en mentionnant leur nom dans les conversations dont elles sont absentes et en les invitant dans leurs réseaux⁵.

DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION (DEI) : concepts distincts, mais parfois liés, visant l'amélioration d'un milieu pour différents individus. La diversité mesure la représentation de différentes communautés (y compris l'identité, l'origine et la culture). L'équité est « la promotion de la justice qui prend en compte les questions historiques, sociales, systémiques et structurelles⁶ ». Enfin, l'inclusion renvoie à un sentiment d'appartenance, au respect et à la capacité de participer pleinement. « Si un groupe inclusif est par définition diversifié, un groupe diversifié n'est pas toujours inclusif⁷. »

ÉCONOMIE NUMÉRIQUE : ensemble des professions et des industries numériques, comprenant le personnel responsable de la technologie (tous secteurs confondus) et tous les travailleurs du secteur de la technologie⁸.

FEMME : personne qui s'identifie comme une femme, y compris les femmes cis et trans⁹.

4 The Kaleidoscope Group, « Advocates, Mentors & Sponsors : What Are They And Why Do They Matter? », 2020, <https://kgdiversity.com/advocates-mentors-sponsors-what-are-they-and-why-do-they-matter/>

5 Ibid.

6 « Equity, Diversity, and Inclusion », Université de Toronto, consulté en juillet 2023, <https://research.utoronto.ca/equity-diversity-inclusion/equity-diversity-inclusion>.

7 Ibid.

8 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>.

9 Maryna Ivus, 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>.



FEMMES EN TECHNOLOGIE : terme désignant les 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.

GESTIONNAIRES : gestionnaires directs des employés.

HAUTE DIRECTION/GESTION PRINCIPALE : personnel à l'échelon le plus élevé, qui exerce l'influence la plus formelle et le pouvoir de décision le plus important au sein d'une organisation d'une entreprise.

LGBTQI2S+ : acronyme des mots *lesbienne, gay, bisexuel, trans, queer* (ou *en questionnement*), *intersexe* et *bispirituel*.

MATRICE RACI : outil de gestion de projet servant à visualiser l'attribution des tâches entre les différentes parties prenantes d'un projet. RACI est l'acronyme des mots *réalisateur, approbateur, consulté* et *informé*.

NON-CONFORME DANS LE GENRE (NCG) : expression de genre qui n'adhère pas aux normes masculines ou féminines, y compris chez les personnes qui se présentent comme étant de genre fluide ou non binaire. Quant aux personnes trans ou transgenres, il s'agit de personnes dont l'identité de genre diffère du genre assigné à la naissance.

PERSONNEL : ensemble des personnes qui travaillent pour une entreprise à quelque titre que ce soit, que ce soit à temps plein, à temps partiel ou selon une entente contractuelle.

PERSONNES DE GENRES MARGINALISÉS : personnes qui font l'expérience de la marginalisation en raison de leur genre; une expérience partagée par les femmes trans, ainsi que par toutes les personnes trans, bispirituelles, non conformes au genre et non binaires¹⁰.

RESSOURCES HUMAINES : service généralement responsable de la gestion de l'ensemble du personnel et qui travaille en concertation avec la haute direction pour prendre des décisions relatives au personnel de l'entreprise.

10 « What do we mean by 'people of marginalized genders?' », WAVAW Rape Crisis Centre, 16 janvier 2019, <https://www.wavaw.ca/what-do-we-mean-by-people-of-marginalized-genders/>; Maryna Ivus, 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>.



Table des matières

Avant-propos	1
Glossaire	3
SECTION A : mesures et stratégies pour les personnes et les organisations	9
Appel à l'action 1 : assurer l'égalité d'accès aux possibilités de visibilité, de réseautage et de reconnaissance	11
Stratégie 1 : favoriser les interactions organiques et les possibilités de réseautage interne	12
Stratégie 2 : offrir un leadership éclairé et des possibilités de réseautage externe	15
Appel à l'action 2 : créer des cultures organisationnelles inclusives.	18
Stratégie 1 : promouvoir les principes inclusifs de leadership dans les pratiques quotidiennes.	19
Stratégie 2 : mobiliser les champions, les défenseurs et les alliés.	21
Appel à l'action 3 : reconnaître et supprimer les sources de partialité dans les processus de gestion des talents	24
Stratégie 1 : réaliser des audits sur les processus de gestion des talents	26
Stratégie 2 : lutter contre les préjugés par la formation et la transparence dans la gestion des talents.	28
Appel à l'action 4 : créer des milieux de travail qui favorisent l'expression de soi et la diversité	31
Stratégie 1 : mettre en place des politiques qui répondent aux besoins diversifiés du personnel.	32
Stratégie 2 : mettre en œuvre des pratiques exemplaires pour atteindre des objectifs d'EDI	34
Appel à l'action 5 : favoriser la conciliation travail-vie personnelle grâce à des valeurs et à des processus favorables à la famille	36
Stratégie 1 : mettre en œuvre des politiques et des procédures de fonctionnement normalisées favorables à la famille	37
Stratégie 2 : créer des milieux de travail qui favorisent le bien-être mental et la conciliation travail-vie personnelle	40
Attribution des tâches : matrice RACI pour les organisations en technologie.	42
SECTION B : Comblent le fossé entre les genres : mesures et stratégies pour les intervenants du milieu	46
Appel à l'action 1 : lutter contre les stéréotypes de genre en soutenant les femmes en technologie	47
Stratégie 1 : célébrer les succès des femmes gestionnaires en technologie	47
Stratégie 2 : préparer et outiller les acteurs du changement	48
Appel à l'action 2 : combler l'écart entre les hommes et les femmes parmi les fondateurs	49
Stratégie 1 : offrir des programmes de soutien aux femmes	49
Stratégie 2 : investir dans les femmes fondatrices	50
Conclusion.	51



Introduction

Bien qu'elles constituent près de la moitié (48 %) de la main-d'œuvre canadienne, les femmes sont sous-représentées dans l'économie numérique¹¹. En 2023, les femmes représentaient 34,8 %¹² des personnes employées dans l'économie numérique du Canada¹³. Ce pourcentage est en hausse par rapport à 2013, où il n'était que de 34,2 %¹⁴. Bien que cette trajectoire ascendante suggère une tendance positive globale dans la participation à l'emploi, une analyse approfondie tenant compte de l'ancienneté révèle que cette légère hausse est largement attribuée aux femmes dans des postes de niveau débutant ou en début de carrière¹⁵. Par ailleurs, l'écart entre les genres est plus important dans les échelons supérieurs de l'économie numérique, les hommes occupant la plupart des postes de niveau supérieur et de direction¹⁶.

« C'est vrai, on observe une présence égale d'hommes et de femmes, mais en creusant un peu plus, on se rend compte que les femmes occupent toutes des postes de niveau débutant. Peut-être que certaines occupent des postes de gestion intermédiaire, mais une fois le niveau de la direction atteint, il n'y a plus de femmes, ou peut-être [seulement] quelques-unes qui dépassent le niveau de directeur. »

- Participant au groupe de discussion du CTIC¹⁷

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-lautonomie-des-femmes-dans-leconomie-numerique>.

12 Statistique Canada, données mensuelles de l'Enquête sur la population active (EPA), 2023, calculs du CTIC.

13 Statistique Canada, données mensuelles de l'Enquête sur la population active (EPA), 2023, calculs du CTIC.

14 Statistique Canada, données mensuelles de l'Enquête sur la population active (EPA), 2023, calculs du CTIC.

15 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>.

16 Recensement canadien de 2021, « Profession (catégorie de formation, étude, expérience et responsabilités – FEER) selon la mobilité 5 ans auparavant, le lieu de résidence 5 ans auparavant et la situation d'activité : Canada, provinces et territoires, régions métropolitaines de recensement et agglomérations de recensement y compris les parties », Statistique Canada, 2022, Tableau : 98-10-0450-01, https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=9810045001&request_locale=fr; Andrew MacDougall, John Valley et Jennifer Jeffrey, « Diversity Disclosure Practices: Diversity and leadership at Canadian public companies, » 2022, <https://www.osler.com/osler/media/Osler/reports/corporate-governance/Osler-Diversity-Disclosure-Practices-report-2022.pdf>.

17 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>.



Des recherches antérieures indiquent que les femmes ont tendance à délaisser les postes liés aux sciences, à la technologie, à l'ingénierie et aux mathématiques (STIM) en milieu de carrière en raison de défis systémiques et d'un manque d'infrastructures favorisant la diversité¹⁸. Les données de Statistique Canada soulignent que sur une période de 10 ans (2006-2016), 13,7 % des femmes diplômées en STIM interrogées ont quitté le marché du travail (contre 8,3 % des hommes), et 75,4 % sont passées à des postes non liés aux STIM, contre 50,3 % des hommes¹⁹. L'étude a également révélé que de nombreuses diplômées des STIM qui n'ont pas fait carrière dans les STIM n'étaient tout simplement jamais entrées sur le marché du travail des STIM (62,3 % contre 41,6 % des hommes)²⁰. Des tendances similaires ont été observées en dehors du Canada; par exemple, une étude de la Harvard Business Review révèle que plus de la moitié (52 %) des femmes scientifiques, technologues et ingénieures quittent leur poste à mi-carrière²¹.

Les défis systémiques, y compris le manque d'infrastructures favorisant la diversité dans l'ensemble de l'économie numérique, contribuent à la sous-représentation des femmes dans les postes principaux et de haute direction²². Les principaux défis comprennent la visibilité limitée des femmes en technologie, les structures promotionnelles informelles, la mise en œuvre inégale des politiques organisationnelles et le syndrome de l'imposteur.

La sensibilisation aux défis n'est qu'une partie du puzzle. La présente boîte à outils propose des mesures et des stratégies que les personnes et les organisations peuvent mettre en œuvre pour faire place aux femmes dans l'économie numérique. La section I de la boîte à outils présente cinq appels à l'action, chacun comprenant deux stratégies. Pour chaque stratégie, des mesures sont présentées, ainsi que des

18 Ibid.

19 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>.

20 Ibid.

21 Sylvia Ann Hewlett, Carolyn Buck Luce, Lisa J. Servon, Laura Sherbin, Peggy Shiller, Eytan Sosnovich, Karen Sumberg, « The Athena Factor : Reversing the Brain Drain in Science, Engineering, and Technology », Harvard Business Review, 22 mai 2008, <https://hbsp.harvard.edu/product/10094-PDF-ENG>.

22 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>.



points à prendre en considération par rapport aux personnes, aux processus, aux données et à la technologie. La section se termine par une matrice RACI, qui désigne les parties prenantes qui devraient réaliser, approuver, être consultées ou informées dans le cadre de chaque intervention.

La section II de la présente boîte à outils propose des mesures et des stratégies que les intervenants du secteur peuvent mettre en œuvre pour surmonter les obstacles systémiques dans l'ensemble du paysage technologique. Cette section propose deux appels à l'action, chacun assorti de deux stratégies. Les associations, les organismes de soutien tels que les accélérateurs et les incubateurs, les universités, les pouvoirs publics et les investisseurs sont les mieux placés pour mettre en œuvre ces stratégies. Parce que les organisations du secteur présentent une structure différente de celle des autres organisations, cette section ne propose pas de rôles et de responsabilités spécifiques, ni de facteurs à prendre en considération concernant les personnes, les processus, les données ou la technologie. Elle cherche plutôt à inspirer l'écosystème technologique à travailler en collaboration pour lutter contre les obstacles systémiques qui affectent la capacité des femmes à progresser dans leur carrière.

Cette boîte à outils se veut un guide, et ne constitue pas une solution unique. Les organisations sont encouragées à mettre en œuvre les appels à l'action qui répondent le mieux à leurs besoins. Les personnes et organisations devraient idéalement commencer par de petits gestes, puis définir un plan clair (comportant des indicateurs de rendement clés) afin de suivre les progrès réalisés au fil du temps.



SECTION A

Mesures et stratégies pour les personnes et les organisations

Les leaders et les organisations œuvrant dans l'économie numérique ont un rôle essentiel à jouer pour s'assurer que les personnes de tous les genres et de toutes les identités intersectionnelles ont des possibilités d'avancement professionnel. Le succès des efforts en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) dépend non seulement des engagements ou des politiques des organisations, mais aussi des personnes au sein des organisations qui se consacrent à des possibilités d'avancement professionnel créatives, inclusives et équitables pour tous les employés. Lorsque des politiques et des programmes d'EDI solides appuient le travail de leaders, tels que des cadres, des directeurs et des gestionnaires désireux de défendre les intérêts des femmes dans la technologie, la voie vers l'équité entre les genres devient plus accessible.

La présente section détaille les appels à l'action pour les personnes et les organisations œuvrant dans l'économie numérique. Chaque appel à l'action vise les principaux défis auxquels sont confrontées les femmes en technologie – notamment les structures promotionnelles informelles, la mise en œuvre inégale des politiques organisationnelles, les préjugés sexistes, l'écart de rémunération entre hommes et femmes, l'isolement, la coopération symbolique et les difficultés éprouvées par les parents²³. Les cinq appels à l'action suivants sont destinés aux personnes et aux organisations :

- 1 Assurer l'égalité d'accès aux possibilités de visibilité, de réseautage et de reconnaissance**
- 2 Créer des cultures organisationnelles inclusives**
- 3 Reconnaître et supprimer les sources de partialité dans les processus de gestion des talents**
- 4 Créer des milieux de travail qui favorisent l'expression de soi et la diversité**
- 5 Favoriser la conciliation travail-vie personnelle grâce à des valeurs et à des processus favorables à la famille**

23 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>.



Chaque appel à l'action comprend deux stratégies clés : des mesures à mettre en place ainsi que des éléments à prendre en considération par rapport aux personnes, aux processus et à la technologie. Ces éléments ont pour but d'aider les organisations et les personnes à jeter les bases d'un soutien et d'un maintien des appels à l'action. Les éléments relatifs aux personnes, aux processus, aux données et à la technologie sont définis comme suit :

- **Éléments relatifs aux personnes** : points à prendre en considération en lien avec la culture d'entreprise et la dynamique interpersonnelle qui peuvent avoir une incidence sur la réussite d'une initiative. Pour toutes les mesures, une communication ouverte, transparente et fréquente est essentielle pour garantir un impact positif et durable.
- **Éléments relatifs aux processus** : conseils sur l'infrastructure opérationnelle qui peut aider à soutenir de nouvelles méthodes de travail en apportant clarté et structure à l'ensemble du personnel.
- **Éléments relatifs aux données et à la technologie** : conseils sur les types de technologies numériques et bases de données que les organisations peuvent utiliser pour prendre différentes mesures. Ces plateformes technologiques peuvent contribuer à simplifier les processus et/ou à colliger des informations visant l'amélioration continue.



APPEL À L'ACTION 1 :

Assurer l'égalité d'accès aux possibilités de visibilité, de réseautage et de reconnaissance

Parmi les femmes en technologie qui cherchent à faire progresser leur carrière, beaucoup se retrouvent mises à l'écart des possibilités de leadership. Bien que les raisons de cette situation puissent varier et être complexes, l'un des facteurs limitants est leur visibilité limitée auprès de membres de la direction de l'organisation. Malgré leur désir d'être plus visibles ou « reconnues » au sein de leur organisation, les femmes consultées dans le cadre de la recherche sur l'avancement professionnel du CTIC ont indiqué qu'elles se trouvaient souvent exclues des rencontres sociales en milieu de travail ou qu'elles étaient incapables de trouver des champions, des défenseurs ou des alliés pour faire connaître leurs objectifs de carrière à la haute direction²⁴. Beaucoup pensent également que ce manque de visibilité a été accentué par la pandémie de COVID-19 : comme de nombreuses organisations ont opté pour le télétravail, il est devenu plus difficile pour les gestionnaires et la direction de voir quelles personnes faisaient du temps ou des efforts supplémentaires dans leur travail²⁵. Comme l'ont déclaré certaines femmes, le télétravail peut donner lieu à une mentalité « loin des yeux, loin du cœur » chez les gestionnaires, et ce manque de visibilité peut conduire à un manque de reconnaissance. Pourtant, un article récent de la Harvard Business Review note par exemple que la visibilité et la reconnaissance sont cruciales pour la promotion et la progression de carrière²⁶.

Les organisations et les personnes peuvent adopter les stratégies suivantes pour surmonter les difficultés liées à la visibilité et à la reconnaissance :

- 1 Favoriser les interactions organiques et les possibilités de réseautage interne
- 2 Offrir un leadership éclairé et des possibilités de réseautage externe

24 Maryna Ivus, 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>.

25 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>.

26 Shelley J. Correll et Lori Nishiura Mackenzie, « To Succeed in Tech, Women Need More Visibility », Harvard Business Review, 13 septembre 2016, <https://hbr.org/2016/09/to-succeed-in-tech-women-need-more-visibility>; 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, 22 mai 2008, <https://hbsp.harvard.edu/product/10094-PDF-ENG>.



Approbateur principal : un accès égal aux possibilités de visibilité, de réseautage et de reconnaissance commence par la culture et les normes de l'organisation, qui sont souvent établies par la direction. Ses principaux membres peuvent démontrer activement leur engagement en faveur de l'inclusion en défendant les intérêts des talents diversifiés et prometteurs et en allouant des ressources aux processus et aux outils qui élargissent l'accès à ces possibilités. Voir la matrice RACI pour en savoir davantage (tableau 11).

1 STRATÉGIE 1 : FAVORISER LES INTERACTIONS ORGANIQUES ET LES POSSIBILITÉS DE RÉSEAUTAGE INTERNE

Pour créer des liens et offrir des possibilités égales de réseautage, il faut concevoir intentionnellement des processus et des normes de travail. Dans les milieux de travail en ligne ou hybrides, les rencontres périodiques ou les activités d'équipe, également connues sous le nom de « pauses-café virtuelles », peuvent donner aux employés l'occasion de tisser naturellement des liens, en simulant les interactions qui auraient normalement lieu dans un milieu de travail physique, près de la machine à café par exemple²⁷. Les activités d'équipe et autres événements – qu'ils se déroulent en personne ou en ligne – devraient être inclusifs, par opposition à ce qui peut être considéré comme des « événements genrés », tels que le golf ou d'autres événements sportifs²⁸. Les activités d'équipe inclusives sur le plan du genre permettent de s'assurer que les femmes ne sont pas exclues des possibilités d'entrer en contact avec la haute direction, durant l'événement ou à un moment ultérieur. En favorisant les possibilités de réseautage inclusif, les femmes peuvent gagner en visibilité, élargir leurs relations professionnelles et communiquer leurs objectifs de carrière à la haute direction, même lorsqu'elles travaillent à distance ou dans un cadre hybride.

27 Prithwiraj Choudhury, Jacqueline N. Lane, et Iavor Bojinov, « Virtual Water Coolers: A Field Experiment on the Role of Virtual Interactions on Organizational Newcomer Performance », HBS Working Papers, 2023, https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/21-125_29ac1ced-8c51-4835-837a-542852328741.pdf.

28 Maryna Ivus, 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>.

TABLEAU 1. Mesures et éléments à prendre en considération pour coordonner les interactions organiques et les possibilités de réseautage interne pour les femmes dans la technologie.

MESURES	ÉLÉMENTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION		
	PERSONNES	PROCESSUS	DONNÉES ET TECHNOLOGIE
<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir des pauses-café virtuelles pour les environnements de travail hybrides et en ligne. • Mettre en œuvre des activités d'équipe hybrides et en ligne pour favoriser les interactions organiques. • Éliminer les événements de réseautage genrés qui excluent les femmes. • Créer des possibilités de visibilité formelle en invitant des femmes aux réunions avec des membres de la haute direction. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire en sorte que la mise à l'horaire de rencontres individuelles et l'aide à tisser des liens entre les membres de l'équipe soient des compétences de leadership essentielles dans l'organisation. • Favoriser la sécurité psychologique et la confiance afin que tous les membres de l'équipe puissent s'engager de manière significative. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir des rencontres individuelles au quotidien au sein d'une équipe. • Offrir des possibilités d'interaction tant en personne qu'en ligne. • Veiller à ce que l'accessibilité et l'inclusion caractérisent les activités d'équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter des outils adaptés aux interactions en ligne. • Tirer profit de la technologie à des fins d'accessibilité et d'inclusivité. • Adopter des outils pour suivre les objectifs et les progrès de carrière.

RESSOURCES POUR FAVORISER LES INTERACTIONS ORGANIQUES ET LES POSSIBILITÉS DE RÉSEAUTAGE INTERNE POUR LES FEMMES EN TECHNOLOGIE

Kumospace Kumospace est un environnement de travail virtuel et personnalisable qui reproduit l'expérience d'un bureau physique. Des options gratuites et payantes sont offertes.

Des outils de communication en ligne, tels que **Microsoft Teams**, **Slack**, et **Google Meet**, offrent un éventail de possibilités d'interaction organique par le biais du clavardage et de la visioconférence, et peuvent être utilisés pour des pauses-café virtuelles. Des options gratuites et payantes sont offertes.

Une intégration pour **Slack**, **Donut**, jumelle au hasard des membres d'une équipe pour des pauses-café virtuelles, en encourageant les discussions informelles par clavardage et en renforçant les relations. Ce service est payant.

Les plateformes de tableaux blancs collaboratifs en ligne, telles que **Miro** ou **MURAL**, peuvent être utilisées pour des séances de remue-méninges, des ateliers interactifs et des exercices de renforcement d'équipe. Des versions gratuites et payantes sont offertes.

Les plateformes de jeu en ligne telles que **Crowdparty** encouragent les collègues à interagir de manière décontractée et à avoir des conversations dans un environnement amusant et détendu. Ce service est gratuit.

Des outils tels que **Lattice** ou **15Five** permettent de fixer des objectifs en vue de rencontres individuelles, d'un suivi des objectifs et d'une rétroaction entre les employés et les gestionnaires pour discuter de l'évolution de la carrière. Il s'agit de services payants.



2 STRATÉGIE 2 : OFFRIR UN LEADERSHIP ÉCLAIRÉ ET DES POSSIBILITÉS DE RÉSEAUTAGE EXTERNE

Comme l'indique la récente étude du CTIC, la sous-représentation des femmes dans les postes de direction au sein de l'économie numérique est en partie imputable au manque de leaders, de défenseurs et de mentors qui soutiennent les nouvelles recrues ou les femmes en début de carrière²⁹. Si les leaders masculins peuvent et doivent faire figure de mentors pour les femmes, certaines femmes en technologie ont noté qu'elles recherchaient des mentores et des modèles féminins. Les organisations peuvent inciter leur personnel à chercher des occasions de mentorat à l'extérieur de l'organisation, notamment pour entrer en contact avec des professionnelles chevronnées dans le secteur de la technologie.

L'un des moyens de bâtir un tel réseau est de participer à des événements, à des débats de spécialistes et à des conférences mettant en valeur les femmes en technologie. Les événements et conférences externes offrent non seulement des possibilités de réseautage aux femmes en technologie, mais ils peuvent également favoriser le leadership éclairé et le développement des compétences.

29 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>.

TABLEAU 2. Mesures et éléments à prendre en considération pour offrir aux femmes en technologie des possibilités de leadership éclairé et de réseautage externe.

MESURES	ÉLÉMENTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION		
	PERSONNES	PROCESSUS	DONNÉES ET TECHNOLOGIE
<ul style="list-style-type: none"> • Prioriser les possibilités de défendre les intérêts des employées et de leur suggérer des conférences, des événements ou autre pour leur permettre d'élargir leur réseau et d'accéder à des possibilités de leadership éclairé. • Faire connaître aux employées des organisations communautaires pouvant les aider à constituer un réseau de soutien dirigé par des femmes. • Promouvoir l'utilisation des ressources internes et externes en matière d'apprentissage et de perfectionnement afin d'encourager la formation continue. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inviter le personnel à proposer des conférences et des événements auxquels il aimerait assister ou dans le cadre desquels faire une présentation. • Présenter les contributions des employés à l'industrie en interne pour aider à renforcer leur visibilité et leur reconnaissance en interne. • Promouvoir l'utilisation des offres internes d'apprentissage et de perfectionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir des budgets d'apprentissage et de perfectionnement pour permettre au personnel de participer à des activités de développement des compétences. • Reconnaître l'achèvement de formations et le développement des compétences dans les processus d'évaluation du rendement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploiter les systèmes d'information sur les ressources humaines (SIRH) pour effectuer le suivi des inscriptions du personnel à la formation et intégrer le contenu de celle-ci aux objectifs.

RESSOURCES FAVORISANT DES POSSIBILITÉS DE LEADERSHIP ÉCLAIRÉ ET DE RÉSEAUTAGE EXTERNE

Eventbrite, Meetup, Eventbrite, Meetup et Techmeme Events sont des plateformes permettant de découvrir des possibilités et des événements pertinents. Les organisations peuvent allouer un budget pour couvrir les frais d'inscription, de déplacement et d'hébergement des employées qui assistent à des conférences ou à des événements clés du milieu. Des options gratuites et payantes sont offertes.

Des plateformes telles que **Speakerhub** et **Informed Opinions** permettent de trouver des occasions de prise de parole ou de participation à une discussion pour les employés lors d'événements sectoriels.

L'outil de réseautage **Ten Thousand Coffees** jumelle des personnes pour des pauses-café virtuelles ou en personne, en fonction de paramètres définis par l'utilisateur. Il s'agit d'un service payant.

Toast est une communauté de membres qui offre des possibilités de réseautage aux femmes du secteur technologique partout au Canada.

Femmes en Communications et Technologie (FCT) est une organisation à but non lucratif qui propose des services de réseautage, de perfectionnement professionnel, de mentorat, et plus encore pour les femmes en technologie.



APPEL À L'ACTION 2 : Créer des cultures organisationnelles inclusives

Pendant de nombreuses années, on a cru que la diversité organisationnelle était nécessaire pour créer un lieu de travail inclusif³⁰. Cependant, des recherches récentes suggèrent que c'est plutôt le caractère inclusif qui est nécessaire pour favoriser la diversité. Selon ces recherches, « l'inclusion est le point de départ et le facteur déterminant de la réussite de la création d'une main-d'œuvre diversifiée. Si le caractère inclusif vient en premier et est suivi d'un traitement équitable, la diversité s'en suit naturellement³¹. »

Cultiver la diversité de genre nécessite donc un milieu de travail inclusif. Des styles et pratiques de communication à la façon dont la direction et le personnel se présentent chaque jour, les organisations inclusives sont caractérisées par des leaders dotés d'une grande humilité, d'intelligence émotionnelle, d'empathie, de curiosité et d'un désir de collaboration³². Le leadership inclusif signifie également jouer un rôle actif dans le soutien de la croissance et du développement du personnel et servir de partenaire dans le cheminement de carrière tout en évitant les jugements et les stéréotypes de genre. En créant un lieu de travail inclusif où les personnes de tous horizons peuvent s'épanouir et se développer, les organisations seront en mesure de favoriser la diversité et de faire place aux femmes en technologie.

Les organisations et les personnes peuvent tirer parti des stratégies suivantes pour assurer l'égalité et créer des cultures organisationnelles inclusives qui soutiennent l'avancement de carrière des femmes en technologie :

- 1 Promouvoir les principes inclusifs du leadership dans les pratiques quotidiennes
- 2 Défendre les intérêts des champions, des défenseurs et des alliés

Approbateur principal : l'instauration d'une culture organisationnelle inclusive commence chez les membres de la haute direction, qui doivent donner l'exemple des comportements souhaités afin qu'ils deviennent la norme. Les leaders peuvent instaurer une culture d'inclusion en recherchant activement des perspectives diverses et en pratiquant la connaissance de soi. Lorsque les leaders ouvrent la voie à l'inclusion, ils jettent également les bases permettant aux gestionnaires d'être des partenaires efficaces en matière d'avancement de carrière et de promotion. Voir la matrice RACI pour plus de détails (tableau 11).

30 M. Russen et M. Dawson, « Which should come first? Examining diversity, equity and inclusion », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 36, no 1, pp. 25-40, (2024), <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2022-1184>.

31 Ibid.

32 Maryna Ivus, 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>.



1 STRATÉGIE 1 : PROMOUVOIR LES PRINCIPES INCLUSIFS DE LEADERSHIP DANS LES PRATIQUES QUOTIDIENNES

Pour être un leader inclusif, il faut prendre des mesures délibérées afin de reconnaître et d'atténuer les préjugés inconscients qui peuvent affecter la prise de décision et les possibilités d'avancement professionnel du personnel. Cela dit, de nombreux leaders peuvent ne pas reconnaître leurs propres préjugés ou ne pas disposer des outils nécessaires pour développer des compétences de leadership inclusif. Les organisations doivent, par conséquent, offrir aux leaders les outils et ressources nécessaires pour y parvenir, tels que l'accompagnement et la formation qui encouragent l'autoréflexion.

TABLEAU 3. Mesures et éléments à prendre en considération pour promouvoir un leadership inclusif dans les pratiques quotidiennes.

MESURES	ÉLÉMENTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION		
	PERSONNES	PROCESSUS	DONNÉES ET TECHNOLOGIE
<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir la formation sur le leadership inclusif pour tous les leaders. • Fixer des objectifs de leadership qui reflètent des qualités de leadership inclusives telles que l'humilité, l'intelligence émotionnelle, l'empathie, la curiosité et la collaboration. • Définir des compétences fondamentales en matière de leadership qui correspondent aux valeurs de l'entreprise, et intégrer des principes de leadership inclusifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager la participation volontaire à des formations sur le leadership inclusif afin de favoriser un désir plus sincère d'adopter des pratiques et des méthodes de travail inclusives. • Faire preuve, pour les membres de la haute direction, de leadership inclusif qui se traduit par leurs actions. • Normaliser la rétroaction et le dialogue entre les employés et les leaders pour favoriser l'amélioration continue. • Encourager les leaders à discuter de leurs expériences d'apprentissage afin de renforcer le lien avec le contenu de l'apprentissage et de faciliter une réflexion plus approfondie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir des valeurs d'entreprise inclusives et les intégrer dans les opérations et les processus. • Mettre les formations et les ressources à la disposition des leaders par le biais d'une procédure d'inscription simple. • Donner le temps aux principaux leaders et gestionnaires de suivre leur formation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter des systèmes de suivi pour enregistrer les taux d'achèvement des formations et des ressources; ces données pourraient s'avérer utiles pour prévoir les prochaines formations et stratégies de communication. • Mettre en place des canaux de rétroaction et de suggestions anonymes des employés (p. ex., enquêtes de satisfaction des employés). • Suivre les objectifs et le rendement grâce aux systèmes d'information sur les ressources humaines (SIRH).



RESSOURCES POUR LA PROMOTION D'UN LEADERSHIP INCLUSIF DANS LES PRATIQUES QUOTIDIENNES

HR Technology such as **Workday**, **Lever**, **BambooHR**, Les technologies en matière de RH telles que **Workday**, **Lever**, **BambooHR** et autres peuvent aider à effectuer le suivi des inscriptions à une formation sur le leadership inclusif, tout comme d'autres données sur les employés. Il s'agit d'un service payant.

Le **Défi 50-30** est une initiative visant à aider les organisations à s'engager en faveur de l'équité, de la diversité et de l'inclusion et à accéder à la formation et à d'autres ressources pour mettre en œuvre des pratiques exemplaires. Il s'agit d'un service gratuit offert par le gouvernement du Canada.

Brightidea est une boîte à suggestions virtuelle pour recueillir les idées des membres du personnel. Il s'agit d'un service payant.

LinkedIn Learning, **Udemy** et **Coursera** proposent un large éventail de cours sur le leadership inclusif auxquels les membres du personnel peuvent participer volontairement pour améliorer leur compréhension et leurs compétences. Des cours gratuits et payants sont offerts.

BetterUp ou **CoachHub** donnent accès à un accompagnement personnalisé pour les leaders, en se concentrant sur le développement de compétences de base portant sur l'esprit d'équipe et le leadership.

Le projet Implicit propose des outils et des ressources pour comprendre et atténuer les préjugés inconscients. Il s'agit d'un service gratuit.

Harvard ManageMentor contribue au développement de compétences en matière de gestion et de leadership. Il s'agit d'un service payant.

La Coalition of Innovation Leaders Against Racism (CILAR) propose des programmes de mentorat en groupe pour les leaders du milieu de la technologie et de l'innovation afin d'instaurer des pratiques exemplaires en matière de lutte contre le racisme et d'inclusivité.



2 STRATÉGIE 2 : MOBILISER LES CHAMPIONS, LES DÉFENSEURS ET LES ALLIÉS

Créer un environnement de travail positif est un travail d'équipe qui nécessite le soutien de champions, de défenseurs et d'alliés qui peuvent favoriser l'inclusivité. Les champions, les défenseurs et les alliés peuvent être des employés à tous les échelons d'une organisation qui détiennent une autorité formelle ou informelle. Quel que soit le poste qu'occupent les champions, les défenseurs et les alliés au sein de l'organisation, leur impact provient de leurs gestes concrets en faveur de l'équité entre les genres. Bien que ces personnes soient nécessaires à tous les niveaux d'une organisation, lorsqu'un membre de la haute direction fait figure de champion, de défenseur ou d'allié, il donne le ton pour l'équité et l'inclusion en milieu de travail tout en tirant parti de son influence formelle pour appuyer les femmes, favoriser leur avancement en technologie et être l'allié des personnes dont le genre est marginalisé. Il est important d'encourager les leaders masculins à assumer ces rôles et responsabilités. En effet, étant donné que le secteur de la technologie est majoritairement composé d'hommes, c'est essentiel.



TABLEAU 4. Mesures et éléments à prendre en considération pour mobiliser les champions, les défenseurs et les alliés.

MESURES	ÉLÉMENTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION		
	PERSONNES	PROCESSUS	DONNÉES ET TECHNOLOGIE
<ul style="list-style-type: none"> • Offrir aux champions, aux défenseurs et aux alliés des possibilités de perfectionnement professionnel où ils peuvent mieux comprendre les divers ensembles de compétences des femmes en technologie. • Fournir aux membres du personnel les connaissances et outils nécessaires pour défendre efficacement les femmes en technologie. • Promouvoir la sensibilisation aux préjugés inconscients pour aider les membres du personnel à reconnaître et à corriger les préjugés pour éviter qu'ils n'aient un impact sur la prise de décision. • Encourager la participation à des programmes et autres possibilités de mentorat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la sécurité psychologique en milieu de travail afin que tous les employés se sentent à l'aise de défendre leurs intérêts et ceux des autres. • Encourager le réseautage interne entre les employés pour créer des liens. • Faire connaître les programmes d'équité entre les genres en milieu de travail et dans le secteur au sens large, afin que les femmes puissent y accéder et que les alliés puissent les recommander. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir/promouvoir des ressources pour aider les employés à accéder aux possibilités internes et externes de mentorat (à titre de mentor ou de mentoré). 	<ul style="list-style-type: none"> • Tirer parti de la technologie pour faciliter le réseautage interne.

RESSOURCES QUI PEUVENT AIDER À MOBILISER LES CHAMPIONS, LES DÉFENSEURS ET LES ALLIÉS AU SEIN D'UNE ORGANISATION

Les **Cercles Lean In** permettent la création de petits groupes de pairs qui soutiennent les femmes en technologie, offrant des programmes destinés aux champions et aux alliés. Ce service est gratuit.

Les plateformes de mentorat **MentorcliQ** ou **Chronus** permettent la mise en relation de femmes avec des champions et des alliés en technologie, en offrant des environnements structurés pour le mentorat et le parrainage. Il s'agit d'un service payant.

Officevibe et **SurveyMonkey** permettent de procéder à des sondages éclair et contiennent d'autres outils permettant d'évaluer le niveau de sécurité psychologique au sein des équipes. Les données ainsi recueillies peuvent servir à mettre en œuvre des améliorations ciblées. Des options gratuites et payantes sont offertes.

BetterUp offre un accompagnement axé sur la création d'un milieu de travail où les employés se sentent à l'aise de défendre leurs intérêts et ceux des autres. Il s'agit d'un service payant.



APPEL À L'ACTION 3 :

Reconnaître et supprimer les sources de partialité dans les processus de gestion des talents

Les femmes en technologie consultées par le CTIC ont rapporté des sentiments de partialité et de manque d'équité dans l'embauche, les promotions et la répartition de tâches, ce qui constitue autant d'obstacles à l'avancement professionnel des femmes en technologie³³. Les préjugés inconscients se manifestent souvent lorsque les politiques et les processus organisationnels ne sont pas mis en œuvre ou normalisés de façon assez rigoureuse. Lorsque les évaluations de rendement manquent de structure, les préjugés liés au genre peuvent affecter la rétroaction donnée aux employés. Par exemple, une ingénieure CTIC a raconté au CTIC qu'un de ses gestionnaires évitait de lui donner des rétroactions directes ou des critiques constructives parce qu'il ne voulait pas la « blesser »³⁴. Cette personne a également exprimé que le contraire semblait être vrai pour ses homologues masculins, qui recevaient fréquemment des rétroactions directes – ce qui, en fin de compte, les a aidés à se développer professionnellement. L'ensemble de la littérature présente divers exemples de préjugés dans les évaluations de rendement, des exemples qui ont un impact négatif sur de nombreuses femmes et qui ont un impact prononcé sur les femmes de couleur³⁵. Par exemple, les préjugés liés au genre contribuent à l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes autant qu'ils affectent la capacité des femmes à progresser dans leur carrière³⁶.

33 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>.

34 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>.

35 Jeffrey H. Greenhaus, Saroj Parasuraman et Wayne M. Wormley, « Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes », *Academy of Management Journal*, 2017, <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256352>; Magid Igarbia et Jack J. Baroudi, « The Impact of Job Performance Evaluations on Career Advancement Prospects: An Examination of Gender Differences in the IS Workplace », *MIS Quarterly*, 1995, <https://www.jstor.org/stable/249713>.

36 Jessica Schieder et Elise Gould, « 'Women's work' and the gender pay gap: How discrimination, societal norms, and other forces affect women's occupational choices—and their pay », *Economic Policy Institute*, juillet 2016, <https://www.epi.org/publication/womens-work-and-the-gender-pay-gap-how-discrimination-societal-norms-and-other-forces-affect-womens-occupational-choices-and-their-pay/>.



Lorsque les préjugés liés au genre perdurent, ils peuvent donner lieu à la discrimination. Comme le précise la Loi canadienne sur les droits de la personne, la discrimination fondée sur l'orientation sexuelle, le sexe, l'identité de genre et l'expression de genre peut avoir de graves répercussions juridiques³⁷. La discrimination en milieu de travail peut créer une atmosphère peu propice à la productivité, à l'innovation et au rendement.

Lutter contre les préjugés inconscients dans les processus de gestion des talents et enrayer la discrimination nécessite une approche sur deux fronts, comme le détaillent les stratégies suivantes :

- 1 Réaliser des audits sur les processus de gestion des talents afin de relever les préjugés
- 2 Lutter contre les préjugés par la formation et la transparence dans la gestion des talents

Approbateur principal : L'élaboration et la mise en œuvre de politiques organisationnelles relatives à la mobilité interne, à la rémunération et à la planification organisationnelle de la relève commencent à l'échelon de la direction. Si ce sont les professionnels des ressources humaines et juridiques qui élaborent des politiques rigoureuses, la haute direction et les gestionnaires sont responsables de la mise en œuvre cohérente et transparente de ces politiques au sein de leurs équipes. Les gestionnaires doivent également s'efforcer d'éliminer les sources potentielles de partialité qui pourraient influencer les processus de décision. Voir la matrice RACI pour en savoir davantage (tableau 11).

37 Commission canadienne des droits de la personne, « Qu'est-ce que la discrimination? » s.o., <https://www.chrc-ccdp.gc.ca/fr/droits-de-la-personne/quest-ce-que-la-discrimination>.

1 STRATÉGIE 1 : RÉALISER DES AUDITS SUR LES PROCESSUS DE GESTION DES TALENTS

Des audits périodiques des politiques et des processus peuvent aider les employeurs à relever les problèmes systémiques, à examiner les questions soulevées par le personnel et à se conformer à la législation applicable en matière d'emploi. Ces audits peuvent permettre de cibler les risques liés aux processus de gestion des talents et d'atténuer les préjugés potentiels susceptibles de créer des parcours professionnels inéquitables.

TABLEAU 5. Mesures et éléments à prendre en considération pour réaliser des audits sur les processus de gestion des talents afin de relever les biais.

MESURES	ÉLÉMENTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION		
	PERSONNES	PROCESSUS	DONNÉES ET TECHNOLOGIE
<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser des audits sur l'équité entre les genres et mettre en œuvre des recommandations pour éliminer les obstacles. Il peut s'agir de quantifier les données genrées en lien avec les promotions, d'interroger les employés et de comprendre ce qui peut être à l'origine des faibles taux de promotion des femmes en technologie. • Utiliser un langage inclusif dans les documents et politiques d'entreprise. • Veiller à recueillir des perspectives diverses lors de la prise de décision en matière de talents afin d'atténuer les préjugés potentiels dans la prise de décision. • Veiller au respect de la législation applicable en matière d'emploi en ce qui concerne la discrimination fondée sur le genre. • Afficher les fourchettes de salaires dans les offres d'emploi conformément à la législation régionale applicable en matière d'emploi. • Réaliser des audits sur l'équité salariale et mettre en œuvre des ajustements équitables. • Publier des informations genrées sur la rémunération des employés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tenir compte de la diversité des points de vue lorsque vous prenez des décisions en matière de gestion des talents, afin de refléter la diversité des postes, des expériences et des données démographiques. • Communiquer l'objectif des audits et la manière dont les données seront utilisées pour mettre en œuvre la mesure visée. 	<ul style="list-style-type: none"> • S'engager à prendre des mesures à la suite de l'audit. • Établir des politiques garantissant que les audits sont effectués régulièrement et ne constituent pas une activité « ponctuelle ». Les audits devraient être utilisés annuellement ou semestriellement pour suivre les progrès et apporter les ajustements nécessaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser les données pour cibler les obstacles systémiques et les possibilités qui s'offrent aux employées. • Procéder à un étalonnage par rapport à des données externes, telles que les tendances régionales et sectorielles. • Utiliser les données relatives à l'expérience des employés pour évaluer les progrès accomplis.

RESSOURCES POUR RÉALISER DES AUDITS ORGANISATIONNELS ET RECONNAÎTRE LES DÉFIS SYSTÉMIQUES

Equi'Vision est un outil du gouvernement du Canada sur l'équité en matière d'emploi qui fournit des données sur les taux de représentation et les écarts de rémunération de quatre groupes désignés. Cet outil est gratuit.

Des logiciels comme **Syndio** proposent des solutions pour réaliser des audits d'équité salariale, relever les écarts de rémunération et fournir des recommandations pratiques pour remédier à ces disparités. Il s'agit d'un service payant.

Textio est une plateforme de rédaction bonifiée qui aide à utiliser un langage épïcène dans les descriptions d'emploi et les documents d'entreprise. Il s'agit d'un service payant.

HireVue propose des services de recrutement axés sur les compétences grâce à des entretiens structurés en ligne, des tests de compétences et des évaluations pour plusieurs postes à l'aide de l'IA. Il s'agit d'un service payant.

The Talent Games est un outil en ligne d'aide au recrutement offrant des fonctionnalités d'évaluation et d'entrevue en ligne dans des environnements de ludification, permettant ainsi d'analyser rapidement un bassin de talents diversifié sans parti pris. Il s'agit d'un service payant.

Lattice est un logiciel de gestion du rendement qui facilite la rétroaction à 360 degrés, la fixation d'objectifs et les évaluations de rendement. Il s'agit d'un service payant.

L'outil d'évaluation de l'équité entre les genres dans l'économie numérique offre aux organisations la possibilité d'évaluer leurs niveaux actuels d'équité entre les genres et d'adapter les recommandations de l'EDI à leur organisation.



2 STRATÉGIE 2 : LUTTER CONTRE LES PRÉJUGÉS PAR LA FORMATION ET LA TRANSPARENCE DANS LA GESTION DES TALENTS

De nombreuses femmes du secteur technologique consultées par le CTIC ont dit percevoir un manque de transparence dans les possibilités d'avancement de carrière et les processus de gestion des talents.

Lorsque la gestion des talents manque de transparence, il peut être facile pour les gestionnaires de personnel de « couper les coins ronds » dans les processus, ce qui conduit à une mise en œuvre inégale des politiques ou des processus organisationnels. Il peut en résulter des préjugés inconscients qui affectent la prise de décision en matière de promotion.

Il est essentiel que les organisations et les gestionnaires collaborent pour rendre plus transparents les processus de gestion des talents. Pour ce faire, les organisations devraient élaborer et mettre en œuvre des processus normalisés de gestion des talents et communiquer ces processus à l'ensemble du personnel. En jumelant cette transparence à une formation sur les préjugés inconscients, les organisations de l'économie numérique seront en mesure de créer des processus de gestion des talents équitables et inclusifs pour tous les employés.

TABLEAU 6. Mesures et éléments à prendre en considération pour lutter contre les préjugés grâce à la formation et à la transparence dans la gestion des talents.

MESURES	ÉLÉMENTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION		
	PERSONNES	PROCESSUS	DONNÉES ET TECHNOLOGIE
<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer des matrices d'emplois formelles qui définissent les différents niveaux d'emploi dans l'organisation ainsi que les niveaux progressifs de responsabilisation et les compétences requises à chaque niveau. • Exploiter la rétroaction à 360 degrés lors des évaluations de rendement et du potentiel. • Instaurer l'équité salariale en utilisant des méthodes d'évaluation des emplois qui jumellent la complexité des emplois à la matrice des emplois. • Tirer parti des audits organisationnels pour élaborer une formation sur les préjugés inconscients. • Outiller les leaders pour qu'ils deviennent des partenaires efficaces dans le cheminement de carrière et l'avancement des femmes en technologie. • Prévoir des entretiens individuels réguliers entre les employés et les gestionnaires afin de discuter d'autre chose que des projets et des tâches, notamment des objectifs de carrière et de la progression. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser des matrices d'emplois et des méthodes d'évaluation des emplois fondées sur des données pour prendre des décisions objectives concernant les changements de poste et les promotions. • Veiller à ce que les commentaires recueillis au cours des processus de rétroaction à 360 degrés soient communiqués aux employés. • Fixer des objectifs et des cibles entre les gestionnaires et les employés afin d'utiliser la rétroaction à 360 degrés à des fins de perfectionnement professionnel. • Miser sur l'autoréflexion et la formation afin d'atténuer les préjugés inconscients. • Normaliser les conversations sur le développement de carrière tout au long de l'année, et pas seulement à des étapes précises du cycle d'évaluation du rendement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Former les leaders de façon à tirer le meilleur parti de la rétroaction à 360 degrés. • Outiller les gestionnaires pour qu'ils puissent se servir des matrices des emplois et d'autres outils pour orienter les conversations sur le développement de carrière et les parcours professionnels. • Publier les matrices d'emploi à l'intention de tous les employés pour une plus grande transparence. • Organiser une formation annuelle sur les préjugés inconscients à l'échelle de l'organisation. • Clarifier le rôle des leaders et des employés dans le soutien au développement de la carrière des employés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tirer profit de la technologie pour obtenir une rétroaction à 360 degrés. • Tenir compte des données et des outils du marché pour documenter les fourchettes salariales.

RESSOURCES POUR AIDER À LUTTER CONTRE LES PRÉJUGÉS INCONSCIENTS PAR LA FORMATION ET LA TRANSPARENCE DANS LA GESTION DES TALENTS

CompAnalyst de **Salary.com** est un outil d'analyse, de documentation et d'évaluation des emplois permettant de créer des matrices d'emplois correspondant aux structures organisationnelles et aux stratégies de rémunération en place. Il s'agit d'un service payant.

Les technologies de RH telles que **Workday**, **Lever**, **BambooHR** et autres peuvent permettre d'effectuer le suivi du rendement et des objectifs de carrière, tout comme d'autres données sur les employés, afin de maintenir un registre cohérent de la progression de carrière des employés et d'identifier les obstacles systémiques. Ces services sont payants.

Fuel Diversity and Become a Better You est un cours payant proposé par UdeMY pour les leaders qui cherchent à relever et à atténuer les préjugés inconscients, ainsi qu'à améliorer les relations professionnelles, et à construire des milieux de travail plus inclusifs.

L'Initiative canadienne pour la diversité propose un cours en ligne payant sur les préjugés inconscients.

NonprofitReady.Org propose un cours gratuit de 30 minutes sur les préjugés inconscients qui présente un résumé des préjugés inconscients.

LinkedIn Learning propose également plusieurs formations sur les préjugés inconscients, dont les suivantes :

- *Unconscious Bias: Why identify your bias?*, par Stacey Gordon, fondatrice et directrice générale de Rework Work
- *Confronting Bias: Thriving Across Our Differences*, par Arianna Huffington et Vernā Myers
- *Addressing Unconscious Bias as a Leader*, par Stacey Gordon, fondatrice et directrice générale de Rework Work
- *Nano Tips for Checking Your Bias: Becoming a People Advocate*, par Madison Butler



APPEL À L'ACTION 4 :

Créer des milieux de travail qui favorisent l'expression de soi et la diversité

Les employés sont parfois encouragés à se présenter au travail tels qu'ils sont vraiment; mais en réalité, les pratiques et les politiques organisationnelles ne sont pas nécessairement structurées de manière à soutenir efficacement cette démarche. Dans certains cas, les régimes de soins de santé proposés par l'entreprise ne répondent pas à des besoins divers, tels que l'affirmation du genre ou la santé mentale, ce qui peut avoir un impact sur la manière dont les personnes se présentent et agissent au travail. Décrits comme le « plafond de lavande », les obstacles systémiques auxquels sont confrontées les personnes 2ELGBTQI+ en milieu de travail peuvent avoir pour effet de limiter leur avancement professionnel.

Grâce à des pratiques inclusives qui favorisent l'expression de soi et la diversité, les entreprises peuvent contribuer à éliminer les obstacles auxquels se heurtent les travailleurs issus de la diversité. Lorsqu'ils sont efficaces, les groupes de ressources pour les employés (GRE) peuvent offrir aux employés un espace sûr pour s'exprimer et co-crée des politiques et des pratiques qui encouragent l'expression de soi. Les personnes 2ELGBTQI+ engagées consultées par le CTIC ont notamment souligné que l'amélioration des régimes de soins de santé collectifs est importante pour favoriser l'expression de soi en milieu de travail³⁸.

Les organisations peuvent adopter deux stratégies clés pour créer de manière proactive des milieux de travail qui favorisent l'expression de soi et la diversité :

- 1 Mettre en place des politiques et des pratiques qui répondent aux besoins diversifiés du personnel
- 2 Mettre en œuvre des pratiques exemplaires pour atteindre des objectifs d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI)

Approbateur principal : les équipes de RH, en partenariat avec la direction, jouent un rôle déterminant dans la mise en place de politiques et de pratiques qui permettent aux employés de donner le meilleur d'eux-mêmes au travail. Les membres de la haute direction peuvent également jouer un rôle en commandant la création de GRE, qui veillent à ce que les politiques et les avantages sociaux de l'entreprise soient élaborés en collaboration avec les groupes concernés (par exemple, les 2ELGBTQI+). Cela dit, les petites entreprises peuvent être limitées dans leur capacité à personnaliser les régimes d'avantages sociaux, ce qui peut être interprété comme un reflet de la nécessité d'un changement systémique plus large. Voir la matrice RACI pour en savoir davantage (tableau 11).

38 Maryna Ivus, 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>.

1 STRATÉGIE 1 : METTRE EN PLACE DES POLITIQUES QUI RÉPONDENT AUX BESOINS DIVERSIFIÉS DU PERSONNEL

Certaines politiques et pratiques organisationnelles sont fondées sur des suppositions concernant les normes de genre et les besoins qui y sont associés. Pour certains employés, ces suppositions peuvent avoir un impact sur leur sentiment d'appartenance au lieu de travail et sur leur satisfaction générale au travail³⁹.

TABLEAU 7. Mesures et éléments à prendre en considération pour la mise en place de politiques répondant à des besoins diversifiés.

MESURES	ÉLÉMENTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION		
	PERSONNES	PROCESSUS	DONNÉES ET TECHNOLOGIE
<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer des politiques qui tiennent compte de l'identité de genre et de l'expression de genre sur le lieu de travail. • Veiller à ce que les avantages sociaux soient adaptés aux besoins des employés #2ELGBTQI+, par exemple en s'assurant que le congé parental est inclusif en termes de genre et ne vise pas uniquement les mères. • Soutenir les transitions de genre sur le lieu de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recueillir des perspectives diverses dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de procédures afin de s'assurer qu'elles ne limitent pas l'expression de soi (p. ex., codes vestimentaires). • Présenter aux gestionnaires les pratiques exemplaires en matière de soutien aux employés en transition de genre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler avec des fournisseurs de régimes de soins de santé externes pour accéder à des prestations adaptées aux besoins des employés 2ELGBTQI+ lorsqu'il est possible de le faire. • Envisager de créer des comptes de dépenses en santé ou d'autres fonds de prestations de santé plus souples pour répondre aux besoins qui ne sont pas couverts par le régime collectif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser la technologie pour promouvoir des ressources et outils qui peuvent répondre aux besoins des employés et leur donner accès au soutien nécessaire.

39 Mara Cadinu, Anne Maass, Alessandra Rosabianca et Jeff Kiesner, « Why do women underperform under stereotype threat? Evidence for the role of negative thinking », *Psychological Science*, vol. 16, pp. 572 - 578, juillet 2005, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16008792/>; Claude Steele, Steven Spencer et Joshua Aronson, J. « Contending with group image: The psychology of stereotype and social identity threat », dans M. Zanna (éd.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2002, vol. 23, pp. 379 - 440, New York : Academic Press.

RESSOURCES APPUYANT L'ÉLABORATION DE POLITIQUES D'INTÉGRATION EN MILIEU DE TRAVAIL

Le Plan d'action fédéral pour les 2ELGBTQI+... Bâtir notre avenir, avec fierté est un plan d'action élaboré par Femmes et Égalité des genres Canada (FEGC) décrivant les engagements pris pour faire progresser les droits des Canadiens et Canadiennes 2ELGBTQI+. Ce plan d'action s'appuie sur une consultation importante des Canadiens et Canadiennes #2ELGBTQI+ et présente des mesures concrètes pertinentes que les secteurs privé et public peuvent mettre en œuvre.

L'Analyse comparative entre les sexes plus est un outil gratuit proposé par le gouvernement du Canada qui enseigne l'analyse comparative entre les sexes, c'est-à-dire une approche intersectionnelle et fondée sur les systèmes pour la recherche, le développement de programmes et de politiques. Les principes présentés dans le cours peuvent être mis à profit par les organisations pour s'assurer que les nouvelles politiques répondent aux besoins des personnes de genre divers.

La plateforme de prestations de santé **League** offre un régime de soins de santé flexible aux employés. Ce service est payant.



2 STRATÉGIE 2 : METTRE EN ŒUVRE DES PRATIQUES EXEMPLAIRES POUR ATTEINDRE DES OBJECTIFS D'EDI

Les objectifs en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) ne sont efficaces que lorsqu'ils s'appuient sur un plan réalisable et reçoivent le soutien de toute l'organisation. Le plan d'action doit comporter une « feuille de route » détaillée qui aura été créée en consultation avec les groupes minoritaires, tels que les femmes en technologie, les personnes de couleur et les personnes 2ELGBTQI+. Il est important que ni l'organisation ni ses employés ne voient les objectifs en matière d'EDI comme « une autre case à cocher⁴⁰ ». Au contraire, les objectifs d'EDI doivent faire l'objet d'un véritable engagement, en particulier de la part de la haute direction.

La manière dont les objectifs d'EDI sont élaborés, communiqués et mis en œuvre est déterminante pour leur succès. Par exemple, la rhétorique et la formulation des objectifs d'EDI sont des facteurs déterminants de leur réussite. Une étude de 2016 publiée par la Harvard Business Review a expliqué que les stratégies prescriptives qui utilisent une rhétorique de « commandement et de contrôle » obligeant les employés à changer peuvent avoir des effets indésirables⁴¹. Au lieu d'une rhétorique de « blâme et de honte » qui rend les hommes responsables d'une culture toxique, les stratégies de communication des objectifs d'EDI devraient mettre en évidence les effets positifs des stratégies d'équité entre les genres⁴². En formulant les objectifs d'EDI liés à l'équité entre les genres de manière positive, les organisations auront plus de chances d'atteindre leurs objectifs⁴³.

40 Maryna Ivus, 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>.

41 Frank Dobbin et Alexandra Kalev, « Why Diversity Programs Fail », Harvard Business Review, 1^{er} juillet 2016, <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>.

42 Ibid.

43 Ibid.



TABLEAU 8. Mesures et éléments à prendre en considération pour mettre en œuvre les pratiques exemplaires et atteindre les objectifs d'EDI.

MESURES	ÉLÉMENTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION		
	PERSONNES	PROCESSUS	DONNÉES ET TECHNOLOGIE
<ul style="list-style-type: none"> • Instaurer une communication ouverte par l'intermédiaire des groupes de ressources pour les employés (GRE). • Créer des plans pour concrétiser les stratégies d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) et fixer des objectifs en ce sens. • Élaborer une stratégie de communication positive liée aux objectifs d'EDI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer clairement l'intention des GRE et leur champ de responsabilité au sein de l'organisation. • Communiquer clairement le raisonnement et les résultats escomptés des objectifs d'EDI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un processus clair pour la composition et la participation des GRE. • Mettre à profit la rétroaction des GRE dans l'élaboration de plans. • Élaborer une foire aux questions (FAQ) pour permettre au personnel de mieux comprendre les objectifs d'EDI. • Créer des modèles de communication et des lignes directrices pour les leaders et les gestionnaires afin de garantir un engagement uniforme envers les stratégies d'EDI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Employer les outils de gestion de projet et les intranets pour communiquer les progrès et les initiatives à venir en matière d'EDI.

RESSOURCES POUVANT AIDER LES ORGANISATIONS À ADOPTER DES PRATIQUES EXEMPLAIRES POUR ATTEINDRE DES OBJECTIFS D'EDI

Monday.com est un outil de gestion de projet qui permet de définir et de suivre des plans en matière d'EDI et de gérer les différents GRE en fixant des objectifs clairs, en attribuant des tâches, en fixant des délais et en faisant le suivi des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs d'EDI.

Une reprise plus équitable : mobilité et avancement de carrière inclusifs après la COVID-19 détaille un processus étape par étape d'élaboration d'une stratégie d'EDI pour une progression de carrière transparente parmi les groupes méritant l'équité. Il s'agit d'un rapport du CTIC accessible au public.



APPEL À L'ACTION 5 :

Favoriser la conciliation travail-vie personnelle grâce à des valeurs et à des processus favorables à la famille

Les entreprises du secteur de la technologie sont parfois caractérisées par une culture du travail acharné, voire une culture de l'épuisement, qui ne favorise pas l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ou parentalité⁴⁴. Les mères travaillant dans le domaine des sciences, de la technologie, l'ingénierie et des mathématiques (STIM) consultées par le CTIC ont fait remarquer que, souvent, la progression de la carrière peut ralentir ou même s'interrompre après la naissance d'un enfant⁴⁵. Certaines mères ont fait remarquer qu'il était difficile de concilier leur rôle de mère et les responsabilités professionnelles. D'autres ont expliqué que le fait de prendre des congés prolongés pour donner la priorité à la maternité était mal vu dans l'industrie et souvent remis en question au moment d'essayer de reprendre le travail⁴⁶.

Une enquête réalisée en 2021 par le réseau STEM Moms a permis d'en apprendre davantage sur les expériences des mères travaillant dans les STIM partout au Canada. L'enquête a révélé que, lors de leur retour au travail après un congé de maternité, de nombreuses femmes ont dû revenir à un poste de niveau débutant, n'avaient pas l'énergie nécessaire pour remonter les échelons de l'entreprise, ont perdu le contact avec leurs réseaux professionnels et n'ont pas été informées des possibilités de progression de carrière⁴⁷. Certaines mères interrogées ont déclaré avoir eu du mal à trouver des postes dans les STIM qui répondaient à leurs besoins d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et qu'elles avaient fini par quitter le monde des STIM pour travailler dans un domaine non technique⁴⁸.

44 Julie Hawco, « Is the Transition to Motherhood Correlated to the Issue of Retention for Mid-career Women in STEM? », STEM Moms Project, septembre 2023, <https://stemmomsproject.com/>.

45 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>.

46 Ibid.

47 Julie Hawco, « Is the Transition to Motherhood Correlated to the Issue of Retention for Mid-career Women in STEM? », STEM Moms Project, septembre 2023, <https://stemmomsproject.com/>.

48 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; stemmomsproject.com>.



Pour s'assurer que les femmes ne quittent pas les STIM lorsqu'elles deviennent mères, il est essentiel que les organisations et les leaders prônent des valeurs favorables à la vie familiale et favorisent la conciliation travail-vie personnelle. Cet objectif peut être atteint grâce aux stratégies suivantes :

- 1 Mettre en œuvre des politiques et des procédures de fonctionnement normalisées favorables à la famille
- 2 Créer des milieux de travail qui favorisent le bien-être mental et la conciliation travail-vie personnelle

Approbateur principal : la direction et les ressources humaines doivent collaborer pour mettre au point des politiques, des pratiques et des normes culturelles favorables à la famille, en fonction de leurs capacités. Les membres de la haute direction doivent également être prêts à montrer l'exemple en visant eux-mêmes un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée et en encourageant leurs équipes à concilier travail et responsabilités personnelles. Voir la matrice RACI pour en savoir davantage (tableau 11).

1 STRATÉGIE 1 : METTRE EN ŒUVRE DES POLITIQUES ET DES PROCÉDURES DE FONCTIONNEMENT NORMALISÉES FAVORABLES À LA FAMILLE

Il arrive souvent que les employés connaissent des changements dans leur vie personnelle, comme une transition vers la parentalité ou un retour sur le marché du travail après une interruption de carrière. Un soutien limité au travail peut être une source de stress et d'inquiétude évitable pour ces employés. Grâce à des politiques et à des procédures opérationnelles efficaces en faveur de la famille, les organisations peuvent soutenir leur personnel pendant ces périodes charnières. Les politiques peuvent cibler les avantages sociaux, tandis que les procédures peuvent servir à mettre en œuvre des plans formalisés et à garantir que les employés bénéficient d'une transition en douceur avant et après le congé parental.

TABLEAU 9. Mesures et éléments à prendre en considération pour la mise en œuvre de politiques et de procédures opérationnelles favorables à la famille.

MESURES	ÉLÉMENTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION		
	PERSONNES	PROCESSUS	DONNÉES ET TECHNOLOGIE
<ul style="list-style-type: none"> • Revoir les politiques pour s'assurer qu'elles priorisent les valeurs favorables à la famille, la conciliation travail-vie personnelle et le mieux-être. • Favoriser une transition en douceur vers le congé parental en réalisant des évaluations de rendement, en prévoyant des plans d'intégration et en embauchant un remplaçant avant le début du congé parental. • Rester en communication avec le personnel en congé parental pour lui assurer la possibilité de participer aux événements organisés sur le lieu de travail et l'informer de nouvelles possibilités d'emploi. • Organiser une rencontre de préparation au retour, qui devrait aborder les plans de retour au travail, offrir des horaires de travail flexibles et mettre à jour les prestations de santé et les avantages sociaux, le cas échéant. • Offrir des politiques et des prestations parentales globales qui tiennent compte de différentes situations, telles que l'adoption, le recours aux mères porteuses et les fausses couches. • Offrir une flexibilité hybride, à distance et en personne. • Offrir des mesures de soutien en santé mentale dans les avantages sociaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser un langage non genré pour communiquer les renseignements entourant le congé parental, c'est-à-dire éviter des termes tels que « maternité » ou « paternité ». • Fixer des responsabilités claires pour les employés et les leaders tout au long du processus afin que les employés sachent comment ils seront soutenus et ce que l'on attend d'eux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre des cycles d'évaluation pour s'assurer que les politiques et les procédures opérationnelles normalisées correspondent à l'évolution des besoins des employés et de l'industrie. • Organiser des réunions régulières ou des pauses-dîner d'apprentissage avec les gestionnaires afin de s'assurer que les nouvelles politiques et les procédures opérationnelles normalisées sont comprises. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tirer parti des systèmes d'information sur les ressources humaines (SIRH) pour consigner la documentation dans un cadre officiel.

RESSOURCES POUR SOUTENIR LA MISE EN ŒUVRE DE POLITIQUES ET DE PRATIQUES EXEMPLAIRES FAVORABLES À LA FAMILLE

When I Work est un outil de gestion et de communication entourant les horaires flexibles. Il s'agit d'un service payant.

Des plateformes comme **Mailchimp** ou **Workshop** peuvent être utilisées pour communiquer avec le personnel en congé et s'assurer qu'il est au courant des mises à jour importantes, des objectifs atteints et des possibilités au sein de l'entreprise. Ces services sont payants.

Le rapport du CTIC **Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique : aborder la question du potentiel inexploité dans la technologie** offre des conseils supplémentaires sur les pratiques exemplaires pour soutenir les parents dans leurs transitions avant et après le congé parental ou autres pauses professionnelles.

Le rapport final du projet STEM Moms Is the Transition to Motherhood Correlated to the Issue of Retention for Mid-career Women in STEM? a été rédigé par Julie Hawco, ing. et STEM Moms. Il s'appuie sur des données primaires recueillies auprès de mères travaillant dans les STIM partout au Canada et présente des recommandations clés de politiques et de procédures qui peuvent aider les mères travaillant dans les STIM.



2 STRATÉGIE 2 : CRÉER DES MILIEUX DE TRAVAIL QUI FAVORISENT LE BIEN-ÊTRE MENTAL ET LA CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

Si des politiques et procédures officielles peuvent aider à créer un précédent, les effets durables proviennent généralement des pratiques quotidiennes. Ensemble, les organisations et les professionnels de l'économie numérique peuvent créer un environnement de travail positif qui encourage le personnel à prioriser le bien-être mental et la conciliation travail-vie personnelle. Il est essentiel d'assurer cet équilibre pour que les femmes en technologie n'aient pas à choisir entre la maternité et la progression de leur carrière.

TABLEAU 10. Mesures et éléments à prendre en considération pour créer des milieux de travail qui encouragent le bien-être mental et la conciliation travail-vie personnelle.

MESURES	ÉLÉMENTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION		
	PERSONNES	PROCESSUS	DONNÉES ET TECHNOLOGIE
<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que les possibilités de perfectionnement professionnel et de réseautage aient lieu pendant les heures de travail normales. • Encourager la flexibilité des horaires de travail, comme la semaine de travail modulable, pour permettre aux parents d'avoir le temps de s'occuper de leurs enfants le matin ou l'après-midi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Montrer l'exemple à titre de leader en ne répondant pas aux courriels ou aux messages pendant les vacances. • Faire connaître au personnel les ressources en matière de santé mentale et autres soutiens auxquels accéder en toute confidentialité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir aux gestionnaires des conseils clairs sur les étapes clés et les documents requis lors de la transition d'un employé vers un congé parental et/ou à son retour. • Favoriser le bien-être mental au quotidien en encourageant les employés à inscrire dans leur agenda des temps de grande concentration sur les projets en cours (sans rencontres) et des temps de trajet pour se rendre au travail et en revenir (le cas échéant). • Encourager l'utilisation du temps de vacances et établir des normes pour se déconnecter du travail, par exemple en déléguant ses tâches à un collègue pendant son absence. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager les employés à activer les réponses automatiques aux courriels lorsqu'ils sont absents. • Tirer parti des plateformes technologiques pour permettre aux employés d'accéder à un soutien confidentiel et rapide en matière de santé mentale.

RESSOURCES POUVANT CONTRIBUER À DES MILIEUX DE TRAVAIL FAVORISANT LE BIEN- ÊTRE MENTAL ET LA CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

Headspace et **LinkedIn** se sont associés pour proposer un service de méditation et de compétences polyvalentes axé sur le travail. Ce service est payant.

Microsoft Viva Insights est un outil intégré à Office365 qui présente aux utilisateurs des données confidentielles sur leur bien-être au travail et suggère et retient des temps de grande concentration sur le calendrier Outlook. Il s'agit d'un service payant.



ATTRIBUTION DES TÂCHES :

Matrice RACI pour les organisations en technologie

RACI est l'acronyme des mots *réalisateur*, *approbateur*, *consulté* et *informé* (traduction de *responsible*, *accountable*, *consulted*, *informed*) et est couramment utilisé sous la forme d'une matrice de gestion de projet⁴⁹. Les matrices RACI sont utilisées pour attribuer à des groupes spécifiques leurs rôles et responsabilités dans le développement et la réalisation d'un projet (figure 1).



RÉALISATEUR : ce groupe est responsable de la mise en œuvre de mesures ou de la réalisation de tâches dans le cadre d'un projet.



APPROBATEUR : ce groupe est responsable de la réussite d'un projet; aux yeux des autres parties prenantes, ce groupe est le visage du projet.



CONSULTÉ : ce groupe est mobilisé pour son expertise dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet ou d'une mesure, selon les besoins.



INFORMÉ : ce groupe est le moins impliqué dans le projet. Il est mis au courant de l'avancement d'un projet, mais n'est pas responsable de l'atteinte des objectifs.

FIGURE 1. Présentation des principes RACI : que signifie être réalisateur, approbateur, consulté ou informé dans le cadre d'un projet?

49 Dana Miranda et Rob Watts, « What Is A RACI Chart? How This Project Management Tool Can Boost Your Productivity », Forbes Advisor, 14 décembre 2022, <https://www.forbes.com/advisor/business/raci-chart/>.



Comme nous l'avons vu dans la section 1 du présent rapport, la création de possibilités d'avancement professionnel équitables pour les femmes en technologie exige des efforts de la part de nombreuses personnes au sein des écosystèmes technologiques. Certaines mesures sont plus efficaces lorsque mises en œuvre par les ressources humaines, tandis que d'autres peuvent avoir plus d'impact si elles viennent des principaux leaders ou des gestionnaires. Pour bien expliquer les rôles et responsabilités qui viennent avec chaque mesure, le CTIC a élaboré une matrice RACI pour guider la mise en œuvre de chaque appel à l'action destinée aux personnes et aux organisations (tableau 11).

La matrice RACI désigne la répartition des rôles et responsabilités entre les quatre principaux groupes de parties prenantes : haute direction, gestionnaires, ressources humaines et personnel. La haute direction, composés de cadres supérieurs, représente le niveau le plus élevé de leadership au sein d'une organisation, lequel dispose d'un pouvoir de décision et d'une influence formelle et informelle. Les gestionnaires sont quant à eux les superviseurs directs qui encadrent le personnel au quotidien. Pour leur part, les ressources humaines désignent une personne ou une équipe responsable des processus et des conseils liés au personnel et travaillent généralement en partenariat avec la haute direction et les gestionnaires pour mettre en œuvre les pratiques exemplaires qui répondent aux besoins des employés et de l'organisation. Enfin, le personnel est composé de toutes les personnes travaillant au sein de l'organisation à temps plein, à temps partiel ou sur une base contractuelle.

La matrice RACI présente la répartition attendue des rôles et des responsabilités dans une organisation typique dans le secteur de la technologie. Dans la plupart des appels à l'action, la haute direction est l'approbateur, tandis que les ressources humaines réalisent les actions. Quant au personnel et aux gestionnaires, ils doivent généralement être consultés et informés. Cette structure de responsabilité permet d'instaurer et de maintenir des changements culturels en faisant en sorte que la haute direction donne le ton à l'organisation. Souvent, il est également recommandé que les cadres supérieurs réalisent certaines actions, par exemple en faisant figure de modèle ou de champion des initiatives d'EDI. Dans d'autres cas, cette responsabilité est celle des ressources humaines ou des gestionnaires. Dans tous les appels à l'action, il est recommandé aux organisations en technologie de consulter et d'informer les employés.



R

A

C

I

Dans certains projets ou mesures, une partie prenante peut jouer plusieurs rôles, et un rôle peut être réparti entre plusieurs parties prenantes. Par exemple, plusieurs parties prenantes ou personnes peuvent être consultées au sujet d'un projet, puis devoir le réaliser. Également, une seule partie prenante peut être chargée de réaliser et d'approuver un projet. Cela dit, il est préférable qu'une seule personne ou partie prenante soit responsable de l'approbation du projet afin de maintenir une responsabilisation claire du travail.

TABLEAU 11. Matrice RACI, qui indique quelles parties prenantes devraient réaliser (R), approuver (A), être consultées (C) ou informées (I) dans la mise en œuvre de chaque appel à l'action et stratégie décrit dans cette boîte à outils. Cette matrice RACI est conçue spécifiquement pour les organisations en technologie qui cherchent à créer des voies équitables pour les femmes et les autres personnes de genre marginalisé afin qu'elles puissent se développer et progresser dans le secteur technologique.

APPEL À L'ACTION	PARTIES PRENANTES DE L'ORGANISATION				
	STRATÉGIE	HAUTE DIRECTION	GESTIONNAIRES	RESSOURCES HUMAINES	PERSONNEL
Assurer l'égalité d'accès aux possibilités de visibilité, de réseautage et de reconnaissance	Favoriser les interactions organiques et les possibilités de réseautage interne	A/I	C	R	C
	Offrir un leadership éclairé et des possibilités de réseautage externe	A/R	R	C/I	C
Créer des cultures organisationnelles inclusives	Promouvoir les principes inclusifs du leadership dans les pratiques quotidiennes	A/R	R	C/I	I
	Mobiliser les champions, les défenseurs et les alliés	A/R	R	R/C	C/I



R

A

C

I

APPEL À L'ACTION	PARTIES PRENANTES DE L'ORGANISATION				
	STRATÉGIE	HAUTE DIRECTION	GESTIONNAIRES	RESSOURCES HUMAINES	PERSONNEL
Reconnaître et supprimer les sources de partialité dans les processus de gestion des talents	Réaliser des audits sur les processus de gestion des talents	A	C	R	I
	Lutter contre les préjugés par la formation et la transparence dans la gestion des talents	A/R	C	R	C/I
Créer des milieux de travail qui favorisent l'expression de soi et la diversité	Mettre en place des politiques qui répondent aux besoins diversifiés du personnel	A	C	R	C/I
	Mettre en œuvre des pratiques exemplaires pour atteindre des objectifs d'EDI	A	C	R	C/I
Favoriser la conciliation travail-vie personnelle grâce à des valeurs et à des processus favorables à la famille	Mettre en œuvre des politiques et des procédures de fonctionnement normalisées favorables à la famille	A	C	R	C/I
	Créer des milieux de travail qui favorisent le bien-être mental et la conciliation travail-vie personnelle	A	C	R	C/I



SECTION B

Comblent le fossé entre les genres : mesures et stratégies pour les intervenants du milieu

Si les organisations et les personnes peuvent grandement contribuer à l'avancement de l'équité entre les genres, certains défis sont présents sur le plan systémique et gagnent à être résolus par l'écosystème.. Par exemple, les stéréotypes de genre sont souvent perpétués par les systèmes sociaux; ces stéréotypes peuvent conduire les jeunes femmes à avoir des idées préconçues sur le leadership en technologie et à se décourager d'avance d'obtenir un poste de niveau élevé ou de lancer une entreprise.

En prenant des mesures significatives et collaboratives, les intervenants du milieu peuvent servir de catalyseurs pour l'équité entre les genres dans l'ensemble de l'économie numérique. Cette section détaille deux appels à l'action destinés à ces acteurs de changement, dont les suivants :

- 1 Appel à l'action 1 : lutter contre les stéréotypes de genre en soutenant les femmes en technologie**
- 2 Appel à l'action 2 : combler le fossé entre les genres parmi les fondateurs d'entreprises**

Les intervenants du milieu diffèrent dans leur structure et leurs opérations des organisations individuelles. C'est pourquoi cette section ne répète pas le contenu de la section 1, qui présentait des points à considérer en matière d'opérations ainsi qu'une matrice RACI décrivant les rôles et les responsabilités de chaque groupe. Au lieu de cela, la présente section offre une vue d'ensemble plus large des mesures à prendre pour faire progresser les femmes dans le milieu de la technologie. Elle vise à inspirer des actions flexibles, qui peuvent être adaptées en fonction du groupe selon le milieu (p. ex., le gouvernement, les accélérateurs de technologie ou les investisseurs). Il est important de noter qu'il est recommandé que les acteurs du milieu collaborent les uns avec les autres pour mettre en œuvre des changements significatifs.



APPEL À L'ACTION 1 :

Lutter contre les stéréotypes de genre en soutenant les femmes en technologie

De nombreuses femmes consultées par le CTIC ont fait remarquer que les stéréotypes de genre sur les femmes en technologie et les femmes qui occupent des postes de direction prévalent aujourd'hui⁵⁰. La prolifération de ces stéréotypes peut inciter les jeunes femmes à se détourner du secteur technologique et des postes de direction, ce qui creuse encore davantage l'écart entre les hommes et les femmes dans le milieu de la technologie⁵¹. Pour surmonter ces stéréotypes, les participants à un atelier de coconception organisé par le CTIC ont estimé que les acteurs du milieu pouvaient contribuer à lutter contre les stéréotypes de genre en célébrant les réussites des femmes leaders dans le secteur technologique. Quand les femmes qui réussissent dans la technologie sont mises en valeur, les jeunes femmes peuvent s'inspirer de leur parcours, avec un peu de chance, se considérer comme capables d'occuper des postes similaires. En outre, le milieu de la technologie peut fournir des ressources, telles que des formations, aux organisations et aux personnes afin qu'elles puissent stimuler le changement.

1 STRATÉGIE 1 : CÉLÉBRER LES SUCCÈS DES FEMMES GESTIONNAIRES EN TECHNOLOGIE

Les stéréotypes de genre peuvent être soit perpétués, soit combattus par les médias et les événements d'une organisation. En mettant de l'avant des éléments positifs liés aux femmes en technologie, les acteurs du milieu peuvent présenter la technologie comme un secteur où les personnes de tous genres peuvent réussir. Cela peut se faire par le biais de campagnes de sensibilisation et d'initiatives à l'échelle de l'industrie qui célèbrent les succès des femmes en technologie.

50 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>.

51 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-lesslikely-to-aspire-to-leadership-in-business-despite-decades-of-gender-initiatives-we-need-to-find-out-why-185796>.

EXEMPLES DE MESURES

- Organiser des événements, tels que des webinaires, des discussions entre spécialistes et des conférences qui offrent aux femmes en technologie une plateforme pour communiquer leurs idées innovantes.
- Prévoir des campagnes de médias sociaux qui font briller les femmes en technologie.

2 STRATÉGIE 2 : PRÉPARER ET OUTILLER LES ACTEURS DU CHANGEMENT

Les intervenants du secteur, tels que les associations industrielles, les conseils sectoriels et d'autres organismes de soutien, peuvent jouer un rôle crucial dans la promotion de l'EDI au sein de l'industrie technologique en développant des programmes et des services qui préparent les acteurs du changement à défendre des pratiques inclusives. En partenariat avec des spécialistes, des leaders éclairés et des universitaires, les organisations du milieu peuvent concevoir des programmes de formation, des cours, des ateliers et des ressources pédagogiques visant à offrir aux leaders de l'industrie les connaissances, les compétences et les outils nécessaires pour produire des changements significatifs.

EXEMPLES DE MESURES CLÉS

- Élaborer des cours et des programmes pour préparer, accompagner et responsabiliser les leaders de l'industrie.
- Collaborer avec des institutions universitaires et des organismes de recherche pour mener des études sur la diversité de genre, l'efficacité du leadership et la culture organisationnelle dans le secteur universitaire.
- Produire des ressources et des outils pour les leaders qui distillent les principales constatations de la recherche et les perspectives politiques liées à l'équité entre les genres.
- Organiser des webinaires et d'autres événements informatifs qui offrent aux acteurs du changement des ressources et des outils pour lutter contre les stéréotypes de genre et stimuler la diversité.
- Mettre en place des programmes de mentorat qui associent des leaders de l'industrie à des femmes leaders en devenir.



APPEL À L'ACTION 2 :

Comblent l'écart entre les hommes et les femmes parmi les fondateurs

Bien que l'écart entre les genres parmi les fondateurs soit une question complexe, l'écosystème technologique a un rôle à jouer pour s'assurer que les femmes ont accès aux ressources, aux relations et aux capitaux nécessaires pour lancer des entreprises en technologie. Les incubateurs, les accélérateurs et les investisseurs peuvent soutenir les entrepreneures en devenant en les présentant à d'autres personnes, en établissant des relations et en soutenant le réseautage.

1 STRATÉGIE 1 : OFFRIR DES PROGRAMMES DE SOUTIEN AUX FEMMES

Les organisations du milieu, telles que les incubateurs et les accélérateurs, peuvent proposer des programmes sur mesure pour soutenir les femmes à différents stades de leur parcours entrepreneurial, ce qui est essentiel. Pour garantir l'efficacité et la pertinence de ces initiatives, elles devraient être cocrées, conçues et offertes en partenariat avec des femmes et des personnes issues de communautés marginalisées, afin de tirer parti de leurs expériences.

EXEMPLES DE MESURES CLÉS RELATIVES AUX PROGRAMMES DE SOUTIEN

- Consulter des femmes pour découvrir les lacunes dans les mesures de soutien à l'entrepreneuriat actuellement en place.
- Concevoir en partenariat des programmes et des services de mentorat qui aident les femmes à développer et à renforcer leurs présentations d'affaires, leurs plans d'entreprise et leurs budgets, et à se préparer aux questions des bailleurs de fonds.
- Mettre en place des programmes de diversité des fournisseurs et présenter une liste de fournisseurs diversifiés aux cheffes d'entreprise.



2 STRATÉGIE 2 : INVESTIR DANS LES FEMMES FONDATRICES

Garantir l'accès des femmes au capital de croissance est un élément nécessaire pour combler le fossé entre les fondateurs et les fondatrices. Les investisseurs, tels que les sociétés de capital-risque, peuvent apporter leur contribution en veillant à ce que les entreprises fondées par des femmes fassent partie de leur portefeuille. Une autre façon de mettre des capitaux à la disposition des femmes est de créer des fonds spécifiques pour ces entreprises fondées par des femmes ou des personnes issues de la diversité. Par exemple, le Fonds pour les femmes en technologie de la Banque de développement du Canada a été récemment mis sur pied pour financer exclusivement des entreprises en démarrage dirigées par des femmes dans le secteur de la technologie⁵².

Les investisseurs peuvent également contribuer à accroître la représentation des femmes dans le leadership en recrutant au sein de conseils d'administration des femmes qui possèdent l'expertise nécessaire pour soutenir la croissance de l'entreprise. Il est important de noter que la diversité des fondateurs et des membres des conseils d'administration peut contribuer à garantir la richesse intellectuelle des entreprises, ce qui peut favoriser la résolution de problèmes, l'innovation et le développement global de l'entreprise.

LES INVESTISSEURS PEUVENT NOTAMMENT PRENDRE LES MESURES SUIVANTES :

- Fixer des objectifs pour le nombre de sociétés fondées diversifiées évaluées ou exiger des entreprises financées qu'elles aient des conseils d'administration et des équipes de direction diversifiés.
- Renforcer et développer les relations avec les fondatrices et les organisations dirigées par des femmes.

52 Josh Scott, « With New Thrive Platform, BDC Commits Half a Billion Dollars to Invest in Canadian Women-Led Startups and Funds », BetaKit, 21 septembre 2022, <https://betakit.com/with-new-thrive-platform-bdc-commits-half-a-billion-dollars-to-invest-in-canadian-women-led-startups-and-funds/#:~:text=Through%20its%20WIT%20Venture%20Fund%2C%20BDC%20allocated%20%24180,Bridgit%2C%20HiMama%2C%20Manifest%20Climate%2C%20Odaia%2C%20TealBook%2C%20and%20Waabi.>

Conclusion

Cette boîte à outils sur l'équité entre les genres sert de plan détaillé aux parties prenantes, aux organisations et à l'écosystème au sens large pour promouvoir l'avancement des femmes au sein de l'économie numérique. S'appuyant sur les résultats de la recherche primaire et la description des obstacles dans le rapport Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique : aborder la question du potentiel inexploité dans la technologie, cette boîte à outils offre un plan détaillé des mesures et des stratégies essentielles à l'avancement des femmes dans l'économie numérique du Canada.

Compte tenu de la complexité inhérente à tout changement organisationnel, le CTIC a prévu des éléments relatifs aux personnes, aux processus, aux données et à la technologie pour accompagner chaque stratégie. En outre, une matrice RACI a été élaborée pour désigner les groupes de parties prenantes, tels que la haute direction, les gestionnaires, les ressources humaines et le personnel, qui devraient être réalisateurs, approuvateurs, consultés et informés dans la mise en œuvre de chaque appel à l'action. L'ensemble constitue un cadre solide permettant aux organisations de l'économie numérique de soutenir et de faire progresser les femmes et les autres personnes d'identités de genre diverses dans l'économie numérique.

En adoptant et en mettant en œuvre les mesures pratiques décrites dans la boîte à outils, les principales parties prenantes peuvent travailler collectivement à favoriser un écosystème caractérisé par l'inclusion et le soutien où les femmes peuvent s'épanouir. En adoptant une approche souple, ouverte d'esprit, mais déterminée, les appels à l'action décrits dans cette boîte à outils offrent une voie vers une économie numérique plus équitable, plus diversifiée et plus inclusive.

