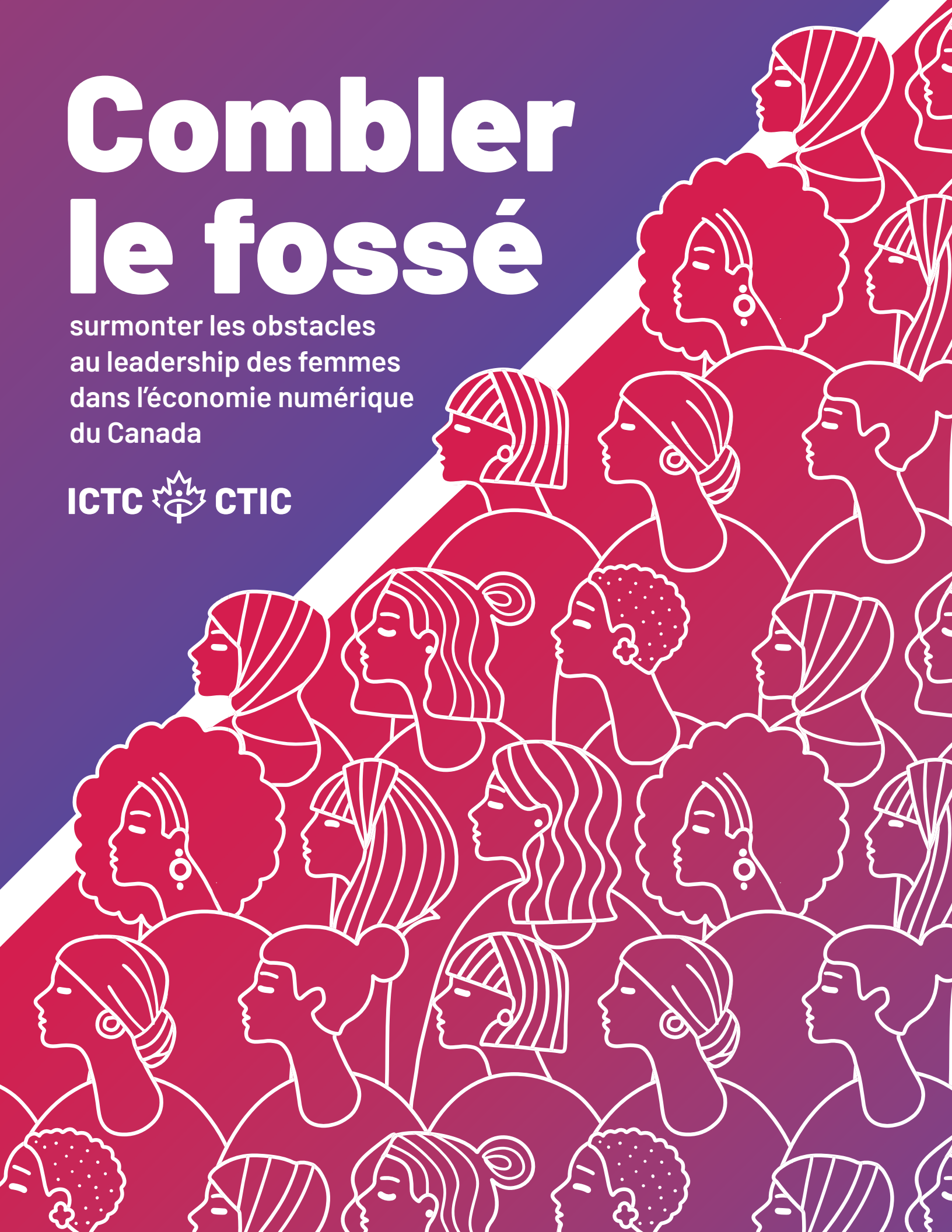


Combl le fossé

surmonter les obstacles
au leadership des femmes
dans l'économie numérique
du Canada

ICTC  CTIC



Recherche par



Women and Gender
Equality Canada

Femmes et Égalité
des genres Canada

Ce projet est financé par le gouvernement du
Canada par l'intermédiaire de Femmes et égalité des genres Canada

PRÉFACE

Le Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC) est un centre d'expertise national neutre et sans but lucratif dont la mission est de renforcer l'avantage numérique du Canada dans l'économie mondiale. Depuis plus de 30 ans, le CTIC propose aux particuliers et aux entreprises des recherches prospectives, des conseils stratégiques pratiques et des solutions de développement des capacités. L'objectif de l'organisation est de faire en sorte que la technologie soit utilisée pour stimuler la croissance économique et l'innovation et que la main-d'œuvre canadienne demeure concurrentielle à l'échelle mondiale.

 ictc-ctic.ca

 info@ictc-ctic.ca

Pour citer ce rapport :

Suzanne Spiteri. *Comblant le fossé : surmonter les obstacles au leadership des femmes dans l'économie numérique du Canada*. Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), mai 2025, Ottawa, Canada.

Recherches et rédaction effectuées par Suzanne Spiteri (consultante), avec le généreux soutien de Maryna Ivus, Anne Patterson, Faun Rice et de l'équipe du CTIC chargée de la recherche et des politiques.

Les opinions et interprétations contenues dans la présente publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

REMERCIEMENTS

Les contributions apportées à ce rapport par nos principaux informateurs interrogés sont grandement appréciées. Nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué à ce rapport, ainsi que les personnes suivantes :

Connie Stacey, PDG, Grengine Inc.

Bethany Edmunds, Vice-doyenne des programmes informatiques – Vancouver et Seattle, professeure enseignante, Université Northeastern

Chenny Xia, Cofondatrice et directrice générale, Gotcare

Daniela Tomasevic, Directrice, Processus opérationnels, réussite des clients, Bell Canada

Heather McKay, Consultante en ressources humaines exécutive

Hubba Khatoon, Directrice régionale de l'innovation (Prairies), Réseau canadien d'innovation en alimentation

Jennifer Brophy, Directrice des affaires externes et des relations gouvernementales, Summit Nanotech

Judy Mellett, Vice-présidente, Produits et plateformes, Canaux et expérience de la clientèle, LifeLab

Dr. Julia Lalande, Directrice, recherche et impact, Centre des sciences de l'Ontario

Katina Papulkas, Stratège principale en éducation, Dell Technologies

TABLE OF CONTENTS

Glossaire	6
Résumé	7
Introduction	9
Contexte : L'équité entre les sexes et l'économie numérique du Canada	10
L'égalité entre les sexes dans les secteurs émergents à forte croissance	11
La diversité de genre, une opportunité économique	14
La diversité de genre améliore la performance des organisations	15
La diversité de genre conduit à des marges bénéficiaires plus élevées	16
La diversité de genre renforce les pratiques de gouvernance	16
Obstacles à la diversité de genre dans l'économie numérique du Canada	17
Perception biaisée des qualités de leadership	18
Préjugés liés à la maternité	20
Manque de modèles et de mentors	23
Culture organisationnelle et expériences sur le lieu de travail	25
Solutions pour promouvoir le leadership des femmes dans l'économie numérique du Canada	27
RECOMMANDATION I On ne peut être ce que l'on ne voit pas : accroître la visibilité des femmes dirigeantes	28
RECOMMANDATION II Investir dans des programmes, des politiques et des initiatives qui soutiennent les nouveaux parents et les proches aidants	29
RECOMMANDATION III Concevoir des programmes de mentorat adaptés	30
RECOMMANDATION IV Élaborer des programmes de parrainage pour compléter les initiatives de mentorat	31
RECOMMANDATION V Mettre en œuvre des initiatives relatives à la culture organisationnelle et à l'expérience sur le lieu de travail pour lutter contre le harcèlement et l'exclusion	33
Conclusion	34
Annexes	35
I. Méthodologie de recherche	35
II. Limites de la recherche	35



GLOSSAIRE

Ce glossaire présente une vue d'ensemble de la terminologie utilisée mais non développée dans le texte.

Économie numérique : Professions et industries numériques, comprenant les travailleurs de la technologie (dans tous les secteurs) et (tous) les travailleurs du secteur de la technologie.¹

Diversité, équité et inclusion (DEI ou EDI) : Il s'agit de trois idées distinctes, mais parfois liées, axées sur l'amélioration d'un environnement pour différents individus. La diversité mesure la représentation de différentes communautés (y compris sur les plans de l'identité, des antécédents et de la culture). L'équité est « la promotion de l'impartialité et de la justice qui prend en compte les dimensions historiques, sociales, systémiques et structurelles »² Enfin, l'inclusion fait référence à un sentiment d'appartenance et de respect, ainsi qu'à la capacité de participer pleinement. « Si un groupe inclusif est par définition diversifié, un groupe diversifié n'est pas toujours inclusif »³

Préjugé implicite (inconscient) : Désigne les stéréotypes et les préjugés que les individus entretiennent à l'égard des autres, souvent sans s'en rendre compte.

Femme : Personne qui s'identifie comme une femme, y compris les femmes cis et trans.

Femmes de la tech : Terme familier utilisé pour décrire les femmes travaillant dans l'économie numérique. Les femmes de la tech englobent donc les femmes qui travaillent dans les professions et les industries numériques, et comprennent donc les travailleuses de la tech (dans tous les secteurs) et (toutes) les travailleuses du secteur de la tech.

Parrains : Leaders au sein d'une organisation qui utilisent leur réputation et leur influence pour faire progresser les femmes sur le lieu de travail. Les parrains cherchent des moyens d'accroître la visibilité d'une personne en mettant son nom sur la table pour une promotion ou en lui donnant l'occasion de mettre en valeur ses compétences en matière de leadership. Les parrains et marraines peuvent promouvoir les femmes de la tech en soulignant leur rendement positif, en les mentionnant dans des conversations lorsqu'elles ne sont pas présentes et en les présentant à leurs réseaux.⁴

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

² « Equity, Diversity, and Inclusion », Université de Toronto, consulté en juillet 2023, <https://research.utoronto.ca/equity-diversity-inclusion/equity-diversity-inclusion>.

³ « Equity, Diversity, and Inclusion », Université de Toronto, consulté en juillet 2023, <https://research.utoronto.ca/equity-diversity-inclusion/equity-diversity-inclusion>.

⁴ « Rôles et responsabilités des parrains », Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Gouvernement du Canada, consulté en mars 2025, <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/organisation/organisation/centre-diversite-inclusion/programme-entorat-plus/roles-responsabilites-parrains.html>.



RÉSUMÉ

Malgré les avantages bien documentés de la diversité sur le lieu de travail, les femmes sont largement sous-représentées dans les postes de direction au sein de l'économie numérique canadienne. Alors qu'un nombre important et croissant de recherches mettent en évidence les obstacles auxquels les femmes sont confrontées dans le monde du travail, il n'existe pas encore d'études ciblées sur les défis systémiques et institutionnels qui empêchent les femmes d'accéder à des postes de direction dans l'économie numérique.

Le présent rapport s'appuie sur une série d'entrevues avec des femmes du secteur technologique et des experts en la matière, et il est complété par des recherches secondaires. Il met en évidence les principaux obstacles à l'accession des femmes à des postes de direction dans l'économie numérique. Sur la base de ces résultats, plusieurs recommandations fondées sur des données probantes ont été formulées. Fondées sur une analyse documentaire et sur les points de vue exprimés par les femmes qui ont participé à cette recherche, ces recommandations fournissent aux organisations des stratégies concrètes pour relever efficacement ces défis et promouvoir le leadership des femmes dans l'économie numérique.

Bien que les femmes représentent près de la moitié (48 %) de la main-d'œuvre canadienne, les données de 2023 indiquent qu'elles ne forment que 32,6 % des personnes employées à tous les niveaux dans l'économie numérique du Canada. Leur représentation diminue encore plus dans les postes de direction. Comme l'ont montré des recherches antérieures du CTIC, les femmes continuent d'être sous-représentées dans les postes de direction dans l'ensemble de l'économie, tendance qui persiste également dans l'économie numérique.

Les arguments en faveur de la promotion des femmes aux postes de direction sont à la fois convaincants d'un point de vue économique et ancrés dans l'équité. La recherche montre que les organisations dotées d'équipes de direction diversifiées présentent de meilleurs rendements organisationnels, des marges bénéficiaires plus élevées et des pratiques de gouvernance plus solides. Les traits de leadership empathique font des femmes des leaders transformationnels qui excellent dans la gestion des crises et du changement, en particulier à la tête d'organisations mondiales et multiculturelles. En outre, combler l'écart dans la participation des femmes au marché du travail pourrait accroître le revenu des ménages de 18 milliards de dollars.

Les recherches du CTIC confirment que les stéréotypes de genre, les préjugés implicites ou inconscients en matière de recrutement et de promotion, les préjugés liés à la maternité, le manque de modèles, d'occasions de mentorat et de parrainage, ainsi que la culture du lieu de travail sont autant de facteurs qui contribuent à la sous-représentation des femmes dans les postes de direction.



Les recommandations particulières visant à promouvoir les femmes à des postes de direction dans l'économie numérique sont les suivantes :

1. **Accroître la visibilité d'un leadership diversifié.**
2. **Investir dans des programmes, politiques et initiatives qui soutiennent les nouveaux parents et les proches aidants.**
3. **Concevoir des programmes de mentorat adaptés.**
4. **Élaborer des programmes de parrainage pour compléter les initiatives de mentorat.**
5. **Mettre en œuvre des initiatives relatives à la culture organisationnelle et à l'expérience sur le lieu de travail pour lutter contre le harcèlement et l'exclusion.**

Ces recommandations ne s'appliquent pas seulement aux organisations, aux équipes de RH et aux chefs d'entreprise; les acteurs industriels et sectoriels ont un rôle important à jouer dans la promotion des pratiques exemplaires auprès de leurs membres et des entreprises de leur secteur, afin de garantir que les femmes bénéficient de changements, programmes, initiatives et politiques systématiques de nature descendante.



INTRODUCTION

Malgré les avantages bien documentés de la diversité sur le lieu de travail et les risques qu'un manque de diversité fait peser à la fois sur la réussite des entreprises et sur la société dans son ensemble,⁵ les femmes restent largement sous-représentées dans les postes de direction au sein de l'économie numérique du Canada.

De nombreuses recherches ont mis en évidence les obstacles auxquels les femmes sont confrontées sur le lieu de travail en général, mais il y a un manque important d'études examinant les défis particuliers qui entravent la progression des femmes vers des postes de direction au sein de l'économie numérique mondiale. En particulier, on observe des lacunes notables dans la recherche sur les obstacles systémiques et institutionnels qui contribuent à leur sous-représentation dans ce secteur en évolution rapide.

La progression des femmes dans les postes de direction est déterminée par des facteurs systémiques et institutionnels à de multiples niveaux. Le premier objectif de ce rapport est d'identifier les principaux obstacles systémiques et institutionnels qui entravent la progression des femmes vers les postes de direction, en particulier dans l'économie numérique. Le second objectif du rapport est de présenter des recommandations fondées sur des données probantes que les organisations pourront adopter pour surmonter ces obstacles.

Les conclusions s'appuient sur un examen de la documentation pertinente, une analyse des données, des recherches du CTIC et des entretiens avec 14 femmes leaders dans l'ensemble du Canada. Cela garantit que les recommandations sont pratiques et conformes aux réalités de l'économie numérique du Canada.

Ce rapport s'appuie sur des recherches antérieures menées par le CTIC,⁶ mais il comble une lacune importante en se concentrant expressément sur les obstacles systémiques qui empêchent les femmes d'accéder à des postes de direction au sein de l'économie numérique. Des études antérieures ont examiné la diversité de genre à différents niveaux, mais elles mettaient moins l'accent sur les défis uniques auxquels les femmes sont confrontées au moment d'accéder à des postes de direction dans l'économie numérique.

⁵ Paul M. Fires et Kenneth E. Sharperson, « Making the Case : How Diversity and Inclusion Can Improve Your Firm's Financial Outlook », *Defense Counsel Journal*, vol. 85, no 1, 2018, https://www.iadclaw.org/securedocument.aspx?file=1/19/Diversity_Inclusion_in_House_L_F_M_JOINT_-_November_2017.pdf.

⁶ Maryna Ivus et Olena Podolna, « Briser les barrières et construire l'avenir : les femmes entrepreneures comme catalyseurs d'une croissance durable », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), octobre 2024, <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/briser-les-barrieres-et-construire-lavenir>; Allison Clark, Farzeen Foda, Maryna Ivus et Miranda McKie, « 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), 2024, <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/faire-place-aux-femmes-dans-leconomie-numerique>; Allison Clark et Maryna Ivus, « Analyse d'impact : Faire place aux femmes dans l'économie numérique grâce à des solutions concrètes dans les organisations canadiennes », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), avril 2024, <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/analyse-dimpact-faire-place-aux-femmes-dans-leconomie-numerique-grace-des-solutions>; 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>.



CONTEXTE : L'ÉQUITÉ ENTRE LES SEXES ET L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE DU CANADA

L'économie numérique du Canada a connu une croissance remarquable ces dernières années. Le CTIC mesure l'emploi au Canada dans l'économie numérique comme la somme des travailleurs des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans tous les secteurs de l'économie et des travailleurs hors TIC dans le secteur des TIC.⁷ L'économie numérique a contribué à hauteur d'environ 10 % au PIB national, soit 223 milliards de dollars en 2024.⁸ Le secteur des TIC joue un rôle crucial dans cette croissance. En 2023, le PIB du secteur des TIC avait atteint 132 milliards de dollars, soit 5,7 % du PIB national.⁹ La croissance du secteur des TIC a toujours été supérieure à celle de l'ensemble de l'économie canadienne.

L'emploi dans l'économie numérique a connu une croissance significative dans la dernière décennie, et cette croissance devrait se poursuivre. En 2024, l'économie numérique employait 2,4 millions de

Canadiens, dont 1,1 million dans le secteur des TIC.¹⁰ Les projections indiquent que d'ici 2030, environ 2,8 millions de Canadiens, soit environ 12 % de la population active, seront employés dans l'économie numérique.¹¹ Malgré cette croissance, les femmes continuent d'être sous-représentées dans l'économie numérique du Canada.

Les femmes représentent près de la moitié (48 %) de la main-d'œuvre canadienne, mais les données de 2023 indiquent qu'elles ne représentent que 32,6 % des personnes employées dans l'économie numérique du Canada.¹² Leur représentation diminue encore plus dans les postes de direction. Comme l'ont montré des recherches antérieures du CTIC, dans l'ensemble de l'économie, les femmes continuent d'être sous-représentées dans les postes de gestion, tendance qui se confirme dans le secteur numérique.¹³

⁷ Maryna Ivus, Todd Legere, Christopher Lindstrom, Sheldon Lopez et Faun Rice, « L'économie numérique du Canada : Aperçu des talents pour 2030 », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), à paraître en avril 2025.

⁸ Maryna Ivus, Todd Legere, Christopher Lindstrom, Sheldon Lopez et Faun Rice, « L'économie numérique du Canada : Aperçu des talents pour 2030 », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), à paraître en avril 2025.

⁹ « Profil du secteur canadien des TIC 2023 », Innovation, Sciences et Développement économique Canada, dernière modification le 9 octobre 2024, <https://ised-isde.canada.ca/site/technologies-numeriques-tic/fr/profil-secteur-canadien-tic>, 34.8.

¹⁰ Maryna Ivus, Todd Legere, Christopher Lindstrom, Sheldon Lopez et Faun Rice, « L'économie numérique du Canada : Aperçu des talents pour 2030 », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), à paraître en avril 2025.

¹¹ Maryna Ivus, Todd Legere, Christopher Lindstrom, Sheldon Lopez et Faun Rice, « L'économie numérique du Canada : Aperçu des talents pour 2030 », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), à paraître en avril 2025.

¹² Maryna Ivus et Olena Podolna, « Briser les barrières et construire l'avenir : les femmes entrepreneurs comme catalyseurs d'une croissance durable », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), octobre 2024, <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/briser-les-barrieres-et-construire-lavenir>.

¹³ 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>.



Dans l'économie numérique, les femmes sont principalement employées à des postes de niveau débutant ou intermédiaire, et leur représentation diminue fortement aux niveaux supérieurs, en particulier dans le secteur de la technologie. Dans l'économie au sens large, dans les entreprises du secteur privé, les femmes occupent 44,7 % de tous les postes de gestion, mais ce pourcentage tombe à 37,4 % pour les postes de cadres supérieurs.¹⁴ Dans le secteur des TIC en particulier, la représentation des femmes aux postes de direction et de haute direction est encore plus faible, s'établissant à seulement 9 %.¹⁵

L'égalité entre les sexes dans les secteurs émergents à forte croissance

La situation des femmes est similaire dans cinq secteurs émergents à forte croissance au Canada, soit les technologies propres, les technologies de la santé, les biotechnologies, les technologies agricoles et la fabrication de pointe. Dans ces secteurs, les femmes continuent d'être largement sous-représentées, en particulier dans les postes de direction.

Les technologies propres, les technologies de la santé, les biotechnologies, les technologies agricoles et la fabrication de pointe sont autant de secteurs à forte croissance qui sont essentiels à la transition numérique et écologique.¹⁶

Les recherches montrent que l'intensification des effets du changement climatique affecte les femmes de manière disproportionnée et exacerbe les inégalités sociales et de genre à l'échelle mondiale.¹⁷ Pourtant, la représentation des femmes dans les postes de cadres supérieurs au sein des secteurs à forte croissance qui fournissent précisément des solutions climatiques est encore inférieure à celle observée dans l'économie numérique au sens large.¹⁸ Il est donc essentiel que les femmes et les personnes marginalisées¹⁹ soient présentes à la table des décisions.²⁰ Leurs points de vue, leur expérience et leurs idées apporteront une nouvelle dimension au leadership et accéléreront l'innovation pour relever les défis mondiaux complexes tout en permettant au Canada de prospérer dans la double transition.²¹ Leur inclusion conduira à une plus grande prospérité économique et offrira des solutions et des stratégies plus créatives dans les secteurs florissants du Canada.²²

¹⁴ Statistique Canada, « Tableau 33-10-0791-01 Pourcentage moyen de femmes et d'hommes occupant des postes de cadres, premier trimestre de 2024 », 26 février 2024, https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310079101&request_locale=fr.

¹⁵ Allison Clark et Maryna Ivus, « Analyse d'impact : Faire place aux femmes dans l'économie numérique grâce à des solutions concrètes dans les organisations canadiennes », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), avril 2024, <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/analyse-dimpact-faire-place-aux-femmes-dans-leconomie-numerique-grace-des-solutions>.

¹⁶ Alexandra Cutean, Mairead Matthews et Khiran O'Neill, « Penser vert : Bâtir une économie numérique durable pour le Canada », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), avril 2022, <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/penser-vert>.

¹⁷ « Article explicatif: Inégalités entre les sexes et changements climatiques : des enjeux étroitement liés », ONU Femmes, février 2022, <https://www.unwomen.org/fr/nouvelles/article-explicatif/2022/03/inegalites-entre-les-sexes-et-changements-climatiques-des-enjeux-etroitement-lies>.

¹⁸ « Women in Senior Management Roles at Energy Firms Remains Stubbornly Low, but Efforts to Improve Gender Diversity are Moving Apace », Agence internationale de l'énergie, Paris, 2021, <https://www.iea.org/commentaries/women-in-senior-management-roles-at-energy-firms-remains-stubbornly-low-but-efforts-to-improve-gender-diversity-are-moving-apace>.

¹⁹ Les personnes qui sont marginalisées en raison de leur sexe. Cela inclut les femmes transgenres, les femmes cisgenres, les hommes transgenres et les personnes non binaires, parmi de nombreuses autres identités de genre marginalisées.

²⁰ « Les femmes dans la science, pas dans le silence : conduire le changement dans la crise climatique mondiale », UNESCO, février 2024, <https://www.unesco.org/fr/articles/les-femmes-dans-la-science-pas-dans-le-silence-conduire-le-changement-dans-la-crise-climatique>.

²¹ Sigita Strumskytė, Sara Ramos Magaña et Helene Bendig, « Women's Leadership in Environmental Action : Environment », Documents de travail de l'OCDE sur l'environnement, avril 2022, <https://doi.org/10.1787/f0038d22-en>.

²² Maryna Ivus et Olena Podolna, « Briser les barrières et construire l'avenir : les femmes entrepreneures comme catalyseurs d'une croissance durable », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), octobre 2024, <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/briser-les-barrieres-et-construire-lavenir>.



Les technologies propres, communément appelées « cleantech », représentent un secteur vital et en pleine croissance au sein de l'économie canadienne. En 2021, elles ont apporté une contribution de 73,1 milliards de dollars, soit 2,9 % du PIB du pays. Cette même année, le secteur employait 314 257 personnes, soit 1,6 % de tous les emplois au Canada, et représentait 2,3 % des exportations annuelles totales et 2,8 % des importations. Cependant, malgré l'expansion du secteur, les femmes restent sous-représentées dans les emplois liés aux technologies environnementales et propres (TEC); elles ne représentaient que 28,6 % de la main-d'œuvre en 2021. Cette sous-représentation est encore plus prononcée dans les postes de direction, les femmes n'occupant que 26,6 % des postes de gestion, soit 12,6 points de pourcentage de moins que leur part de tous les postes de gestion au Canada (39,2 %).²³

De même, les femmes restent largement sous-représentées dans les postes de direction au sein des secteurs des technologies de la santé et de la biotechnologie au Canada. Bien qu'elles représentent plus de 60 % des diplômés de l'enseignement supérieur en sciences physiques et en sciences de la vie, les femmes sont encore nettement sous-représentées dans les postes de gestion au sein de la bioéconomie.²⁴ Elles ne constituent que 34 % de la main-d'œuvre de ce secteur, et leur présence dans les postes

de cadres de direction est encore plus limitée. En outre, dans les sciences de la vie et les technologies de la santé, les femmes occupent moins de 15 % des postes au sein des conseils d'administration.²⁵

Partout au Canada, la technologie agricole, ou agtech en anglais, est à l'origine d'une transformation des pratiques agricoles, améliorant l'efficacité, la durabilité et la rentabilité. Les femmes dans le secteur de l'agtech au Canada ont fait des progrès significatifs au cours des dernières années. Cependant, elles restent sous-représentées dans les rôles de direction. Selon le Recensement de l'agriculture de 2021, les femmes représentaient 30,4 % de tous les exploitants agricoles, contre 28,7 % en 2016, ce qui a constitué la première augmentation depuis 1991.²⁶ Malgré ces progrès, les postes de direction dans l'agtech restent occupés majoritairement par des hommes. En 2020, les femmes n'occupaient que 12 % des postes de direction dans l'industrie agricole, soit la plus faible représentation de tous les secteurs.²⁷

Les femmes dans le secteur de la fabrication de pointe au Canada continuent d'être largement sous-représentées, ce qui reflète les tendances plus générales dans les secteurs technologiques émergents. La part des femmes dans ce domaine d'activité reste inchangée depuis plus

²³ « Profil des femmes travaillant dans le secteur de l'environnement et des technologies propres », Statistique Canada, 24 juillet 2024, <https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/6696-profil-des-femmes-travaillant-dans-le-secteur-de-l'environnement-et-des-technologies>.

²⁴ « Connecting and Advancing Women in the Canadian Bio-Economy Project », BioTalent Canada, consulté le 7 mars 2025, <https://www.biotalent.ca/connectingwomen>.

²⁵ « Journée internationale de la femme 2024 - Celebrating Women Leaders Across Ontario's Life Sciences Sector », Life Sciences Ontario (LSO) et Ontario Bioscience Innovation Organization (OBIO), 8 mars 2024, <https://lifesciencesontario.ca/celebrating-women-leaders-across-ontarios-life-sciences-sector-international-womens-day-march-8th-2024/>.

²⁶ « Un coup d'œil sur l'agriculture canadienne : Le nombre d'exploitantes agricoles augmente pour la première fois en 30 ans », Statistique Canada, 23 novembre 2022, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/96-325-x/2021001/article/00013-fra.htm>.

²⁷ « Représentation des femmes au sein des conseils d'administration et dans les postes de dirigeants, 2020 », Statistique Canada, 29 mai 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230529/dq230529b-fra.htm>.



de 30 ans, les femmes ne représentant que 29 % de la main-d'œuvre manufacturière. Dans certaines professions liées à la production, elles occupent moins de 5 % des emplois. Au-delà de la participation à la main-d'œuvre, les obstacles à l'accès au leadership persistent. Alors que deux tiers des femmes du secteur aspirent à occuper des postes de direction, une sur cinq estime que son entreprise ne l'aide pas à progresser. En outre, 61 % d'entre elles estiment que les femmes sont sous-représentées dans l'industrie manufacturière, et 37 % perçoivent un biais de promotion favorisant les hommes dans les postes de gestion.²⁸

²⁸ « Untapped Potential: Attracting and Engaging Women in Canadian Manufacturing », Manufacturiers et exportateurs du Canada, consulté le 8 mars 2025, <https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2018/11/CME-WIM-Summary-Report.pdf>.



LA DIVERSITÉ DE GENRE, UNE OPPORTUNITÉ ÉCONOMIQUE

La sous-représentation des femmes aux postes de direction n'est pas seulement un problème social; elle représente une opportunité économique manquée. Comblar l'écart entre les hommes et les femmes dans la participation au marché du travail peut entraîner des gains considérables pour les économies, soit une augmentation moyenne de 20 % du PIB par habitant.²⁹ Au Canada, un rapport de Services économiques RBC estime que la réalisation de la parité salariale entre les femmes et les hommes dans des emplois comparables pourrait accroître le revenu des ménages canadiens de 18 milliards de dollars, soit une augmentation de 1,5 %.³⁰

La promotion des femmes à des postes de direction n'est pas seulement une question d'équité, mais aussi une décision commerciale stratégique étayée par un argumentaire convaincant.³¹ L'argument commercial en faveur de la diversité de genre - qui tire parti de la diversité pour acquérir un avantage concurrentiel, améliorer la situation économique de l'organisation et renforcer sa réputation - confirme une approche axée sur les valeurs.³²

²⁹ Daniel Halim, Michael B. O'Sullivan et Abhilasha Sahay, « Increasing Female Labor Force Participation », *World Bank Group Gender Thematic Notes Series, Evidence and Practice Note*. Banque mondiale, Washington D.C., 2023, <https://hdl.handle.net/10986/39435>.

³⁰ « Equal Measures: Advancing Canada's Working Women in a Post-Pandemic Economy », Services économiques RBC, 2024, <https://thoughtleadership.rbc.com/equal-measures-advancing-canadas-working-women-in-a-post-pandemic-economy/>.

³¹ Tessa L. Dover, Cheryl R. Kaiser et Brenda Major, « Mixed Signals : The Unintended Effects of Diversity Initiatives », *Social Issues and Policy Review*, vol. 14, 2020, <https://doi.org/10.1111/sjpr.12059>.

³² Marilyn Y. Byrd et Torrence E. Sparkman, « Reconciling the Business Case and the Social Justice Case for Diversity : A Model of Human Relations », *Human Resource Development Review*, vol. 21, no 1, 2022,



La diversité de genre améliore la performance des organisations

De plus en plus d'études indiquent qu'une diversité de genre accrue au sein des équipes dirigeantes améliore la performance des entreprises. Des données probantes substantielles montrent qu'une équipe de direction diversifiée influence positivement les résultats de l'entreprise. La recherche démontre que lorsque les femmes occupent des postes de haute direction, tels que des postes de cadres ou de membres de conseils d'administration, elles apportent des avantages financiers significatifs aux entreprises. Par exemple, une étude mondiale portant sur 21 980 entreprises réparties dans 91 pays révèle une corrélation positive entre la rentabilité et le pourcentage de femmes occupant des postes de direction au sein de l'entreprise, au niveau des administrateurs et des conseils d'administration.³³

Un rapport récent du Peterson Institute for International Economics a révélé que les entreprises comptant au moins 30 % de femmes parmi leurs cadres supérieurs enregistraient des bénéfices supérieurs de 6 %.³⁴ Selon ce rapport, les entreprises où les femmes occupent des postes de haute direction et d'administrateur affichent systématiquement des marges bénéficiaires annuelles plus élevées, et cet avantage s'accroît

au fil du temps. Le rapport attribue ces avantages financiers à l'expertise et aux perspectives diverses que les femmes apportent à la direction, ce qui améliore la prise de décision et les performances globales de l'entreprise.

Des études ont montré que la diversité de genre au sein de la direction améliore les performances de l'organisation en réduisant les préjugés et les stéréotypes, en garantissant que les décisions sont fondées sur le mérite plutôt que sur des préjugés personnels et en favorisant la diversité des points de vue. Des études antérieures indiquent que les femmes peuvent améliorer le processus de prise de décision grâce à leurs points de vue uniques et à leurs idées novatrices, qui stimulent les performances de l'entreprise.³⁵ En outre, les recherches démontrent de manière constante que les équipes diversifiées prennent de meilleures décisions en favorisant un traitement plus approfondi de l'information et en minimisant la pensée de groupe. Loin de se limiter à l'introduction de nouvelles idées, la diversité favorise l'évaluation critique et la résolution des problèmes en intégrant un large éventail de perspectives, d'expériences et d'approches cognitives. Cette dynamique conduit à des solutions plus innovatrices, à une meilleure prise de décision et à une plus grande adaptabilité dans des environnements complexes par rapport à des groupes homogènes.³⁶

p. 75-100, <https://doi.org/10.1177/15344843211072356>.

³³ Marcus Noland, Tyler Moran et Barbara R. Kotschwar, « Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey », Peterson Institute for International Economics, *Working Paper 16-3*, 2016, <https://www.piie.com/publications/working-papers/gender-diversity-profitable-evidence-global-survey>.

³⁴ Soyoung Han et Marcus Noland, « Women Scaling the Corporate Ladder : Progress Steady but Slow Globally », Peterson Institute for International Economics (PIIE), *Policy Brief 20-7*, mai 2020, <https://www.piie.com/publications/policy-briefs/women-scaling-corporate-ladder-progress-steady-slow-globally>.

³⁵ Putri Alberty, Zaitul Zaitul, Desi Ilona et Daniati Putri, « Board Diversity and Government Link Company Performance : The Case of Emerging Country », *Journal Markcount Finance*, vol. 1, no 3, 2023, p. 196-205, <https://doi.org/10.55849/jmf.v1i3.145>.

³⁶ Lu Hong et Scott E. Page, « Groups of Diverse Problem Solvers Can Outperform Groups of High-Ability Problem Solvers », *Proceedings of the National Academy of Sciences* 101, no 46 (8 novembre 2004), p. 16385-16389, <https://doi.org/10.1073/pnas.0403723101>; Aneesh Rai, Edward H. Chang, Erika L. Kirgios et Katherine L. Milkman, « Group Size and Its Impact on Diversity-Related Perceptions and Hiring Decisions in Homogeneous Groups », *Organization Science*, vol. 35, no 6, 2024, p. 1990-2015, <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.14705>.



La diversité de genre conduit à des marges bénéficiaires plus élevées

Des recherches menées par le cabinet de conseil McKinsey & Company ont montré qu'une plus grande représentation des femmes parmi les cadres supérieurs est corrélée à des marges bénéficiaires plus élevées.³⁷ Leurs conclusions indiquent que les entreprises dont les équipes de direction sont les plus diversifiées sur le plan du genre affichent des performances supérieures de 21 % à celles dont les équipes sont les moins diversifiées. En outre, les entreprises où les femmes occupent des postes de haute direction sont 50 % plus susceptibles de surpasser leurs homologues, bénéficiant d'une meilleure fidélisation de la clientèle, d'une croissance organique supérieure et d'une meilleure rentabilité. Les organisations qui se situent dans le quartile supérieur en termes de diversité de genre au sein des équipes de direction sont également 25 % plus susceptibles de dépasser leurs concurrents.

Une étude récente de 2024 révèle que les entreprises du S&P 500 dirigées par des femmes ont toujours obtenu de meilleurs résultats que celles dirigées par des hommes.³⁸ Actuellement, 89,6 % des entreprises du S&P 500 sont dirigées par des hommes (448), alors que seulement 10,4 % (52) sont dirigées par

des femmes.³⁹ Malgré leur nombre plus restreint, les entreprises dirigées par des femmes ont enregistré de meilleures performances financières. Au cours des dix dernières années, elles ont enregistré un rendement de 384 %, contre 261 % pour les entreprises dirigées par des hommes, ce qui met en évidence les avantages commerciaux d'un leadership diversifié.⁴⁰

La diversité de genre renforce les pratiques de gouvernance

Comme le souligne le National Girls Collaborative Project,⁴¹ une étude de MSCI, l'un des principaux fournisseurs d'indices, démontre une forte corrélation entre la diversité de genre dans les conseils d'administration des entreprises et l'amélioration de la gestion des risques, en particulier la réduction des scandales liés à la gouvernance. Analysant les données de plus de 6 500 conseils d'administration d'entreprises dans le monde, l'étude a révélé que les organisations ayant une plus grande proportion de femmes aux postes de direction étaient nettement moins susceptibles d'être confrontées à des problèmes tels que la corruption, la fraude ou les litiges entre actionnaires. Ces résultats donnent à penser que la représentation des femmes dans les conseils d'administration peut améliorer les pratiques de gouvernance et atténuer les fautes commises par les entreprises.

³⁷ « Diversity Matters Even More : The Case for Holistic Impact », McKinsey & Company, 5 décembre 2023.

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact>.

³⁸ Jennifer McCollum, « Why the Leadership Gender Gap Matters-And What Organizations Can Do to Close It », *Leader to Leader*, vol. 2024, n° 112, 2024, p. 19-25, <https://doi.org/10.1002/ltl.20809>.

³⁹ « Women CEOs in America: Changing the face of Business Leadership », Women Business Collaborative, 2024, <https://wbcollaborative.org/women-ceo-report/>.

⁴⁰ « The Business Case for Gender Diversity : Why More Women in Leadership Benefits Everyone », National Girls Collaborative Project, consulté le 8 mars 2025, <https://ngcproject.org/business-case-gender-diversity-why-more-women-leadership-benefits-everyone>.

⁴¹ « The Business Case for Gender Diversity : Why More Women in Leadership Benefits Everyone », National Girls Collaborative Project, consulté le 8 mars 2025, <https://ngcproject.org/business-case-gender-diversity-why-more-women-leadership-benefits-everyone>.



OBSTACLES À LA DIVERSITÉ DE GENRE DANS L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE DU CANADA

La discrimination et les stéréotypes fondés sur le genre, ainsi que préjugés qui les soutiennent, créent des obstacles systémiques profondément enracinés à l'avancement des femmes. Ces obstacles perpétuent la sous-représentation des femmes dans les postes de direction et renforcent les inégalités structurelles qui entravent la progression des carrières.⁴² Des recherches antérieures du CTIC sur l'équité entre les sexes ont identifié ces questions comme des obstacles systémiques qui entravent l'avancement professionnel des femmes dans l'économie numérique.⁴³

Les stéréotypes de genre sont des croyances générales sur les caractéristiques attribuées aux hommes et aux femmes dans la société.⁴⁴ Ils impliquent de juger les hommes et les femmes sur la base de leurs rôles prescrits par la culture et de les classer en conséquence. Selon un examen des recherches pertinentes, les femmes sont sous-représentées dans les postes de gestion en partie à cause de stéréotypes bien ancrés sur leurs rôles.⁴⁵

La recherche indique que les stéréotypes de genre affectent les femmes à tous les niveaux et à tous les postes au sein d'une organisation. Toutefois, les effets sont particulièrement prononcés dans les fonctions de gestion ou de direction.⁴⁶

⁴² Chanda Chansa Thelma et Loveness Ngulube, « Women in Leadership : Examining Barriers to Women's Advancement in Leadership Positions », *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, vol. 18, no 6, 2024, p. 273-290, <https://doi.org/10.9734/ajarr/2024/v18i6671>.

⁴³ 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>.

⁴⁴ Fabrizio Santoniccolo, Tommaso Trombetta, Maria Noemi Paradiso et Luca Rollè, « Gender and Media Representations : A Review of the Literature on Gender Stereotypes, Objectification and Sexualization », *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 20, no 10, 2023, 5770, <https://doi.org/10.3390/ijerph20105770>.

⁴⁵ Emmerentia N. Barkhuizen, Gwendoline Masakane et Lidewey van der Sluis, « In Search of Factors That Hinder the Career Advancement of Women to Senior Leadership Positions », *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 48, 2022, <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1986>.

⁴⁶ Naznin Tabassum et Bhabani Shankar Nayak, « Gender Stereotypes and Their Impact on Women's Career Progressions from a Managerial Perspective », *IIM Kozhikode Society & Management Review*, vol. 10, no 2, 2021, <https://doi.org/10.1177/2277975220975513>.



Perception biaisée des qualités de leadership

De nombreux chercheurs ont étudié les stéréotypes de genre et ont découvert d'importants préjugés liés au genre dans la perception des dirigeants.⁴⁷ Par exemple, les études montrent régulièrement que les hommes sont généralement considérés comme plus magnétiques et compétents que les femmes, tandis que les femmes sont perçues comme plus expressives et plus axées sur la communauté que les hommes.⁴⁸ Les deux sexes s'accordent à dire que les dirigeants qui réussissent sont généralement associés à des traits traditionnellement liés aux hommes, tels que la capacité à diriger, la compétitivité, la confiance en soi, l'objectivité, l'agressivité, l'ambition et un sens aigu des responsabilités. En revanche, on associe aux femmes des qualités liées à l'attention portée au bien-être d'autrui, notamment l'affection, la serviabilité, l'amitié, la gentillesse et la sympathie, ainsi que la sensibilité interpersonnelle, la gentillesse et une voix douce.⁴⁹

Sur la base de ces associations fondées sur le genre, certains affirment qu'il est « naturel » que les hommes assument les rôles de direction dominants sur le lieu de travail et que les femmes soient reléguées à des postes subalternes.⁵⁰

De même, la recherche indique que lorsqu'ils décrivent la « femme type », les gens utilisent souvent des traits de caractère communautaire tels que l'affection, la serviabilité ou la douceur. En revanche, les gens ont tendance à décrire le « leader moyen » en utilisant

des caractéristiques axées sur l'action, notamment l'affirmation de soi, la confiance, l'ambition, la domination, l'indépendance et l'autosuffisance, autant de traits qui sont par stéréotype associés aux hommes.⁵¹

La recherche a confirmé que ces associations peuvent avoir des effets néfastes sur la carrière des femmes. Par exemple, une étude analysant des lettres de recommandation pour des postes universitaires a révélé que les lettres destinées aux femmes étaient plus susceptibles de mettre l'accent sur les traits de caractère communautaire, tels le souci du bien-être d'autrui (c'est-à-dire des descriptions de la gentillesse, de la nature sympathique, de la sensibilité et de la sollicitude), la serviabilité, l'acceptation de la direction des autres et le désir d'entretenir des relations, que sur les traits axés sur l'action, comme l'affirmation de soi, l'influence et l'esprit d'initiative.⁵²

Les personnes interrogées dans le cadre de cette étude ont également souligné l'existence de préjugés sexistes institutionnels concernant les idées sur le leadership. Par exemple, une participante a affirmé qu'il y a souvent « une idée de ce à quoi ressemble le leadership et comment les leaders se présentent » et que ceux qui ne se conforment pas à cette norme ne sont « pas aussi appréciés » ou sont perçus comme « combattifs ». La participante a également noté qu'« il y a une idée de ce que signifie être un leader, et cette idée est davantage associée à un style de leadership traditionnellement masculin ».

⁴⁷ Alice H. Eagly et Steven J. Karau, « Role congruity theory of prejudice toward female leaders », *Psychological review*, vol. 109, no 3, 2002, <https://doi.org/10.1037//0033-295X.109.3.573>.

⁴⁸ Sabine Sczesny, « A closer look beneath the surface : Various facets of the think-manager-think-male stereotype », *Sex roles*, 2003, <https://doi.org/10.1023/A:1025112204526>.

⁴⁹ Naznin Tabassum et Bhabani Shankar Nayak, « Gender Stereotypes and Their Impact on Women's Career Progressions from a Managerial Perspective », *IM Kozhi kode Society & Management Review*, vol. 10, 2021, <https://doi.org/10.1177/2277975220975513>.

⁵⁰ Margaret M. Hopkins, Deborah Anne O'Neil, Diana Bilimoria et Alison Broadfoot, « Buried Treasure : Contradictions in the Perception and Reality of Women's Leadership », *Frontiers of Psychology*, vol. 12, 2021, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.684705>.

⁵¹ Stephan Braun, Sebastian Stegmann, Alina S. Hernandez Bark, Nina M. Junker et Rolf Van Dick, « Think Manager-Think Male, Think Follower-Think Female : Gender Bias in Implicit Followership Theories », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 47, no 7, 2017, <https://doi.org/10.1111/jasp.12445>.

⁵² Juan M. Madera, Michelle R. Hebl et Randi C. Martin, « Gender and Letters of Recommendation for Academia : Agentic and Communal Differences », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no 6, 2009, <https://doi.org/10.1037/a0016539>.



Une autre participante a expliqué comment les préjugés implicites affectent les décisions d'embauche, soulignant que les femmes sont souvent soumises à des normes plus strictes pour démontrer leurs qualifications, alors que les hommes sont par défaut présumés aptes à la gestion.

Je peux m'appuyer sur mon expérience personnelle aux côtés d'un homme ayant la même expérience que moi. [Les dirigeants de l'entreprise] supposent qu'il a l'étoffe d'un gestionnaire, mais j'ai dû prouver que j'avais l'étoffe d'une gestionnaire ... Ils engageaient, pour diriger des parties de cette organisation, des hommes sans expérience démontrable dans les domaines qu'ils dirigeaient.

Ces préjugés fondés sur le genre entraînent deux formes distinctes de préjudice. Premièrement, les femmes sont considérées moins favorablement que les hommes en tant que candidates à des postes de direction. Deuxièmement, lorsque les femmes affichent des comportements typiquement associés à la direction, elles sont évaluées moins favorablement que leurs homologues masculins.⁵³

Dans l'ensemble, les femmes sont souvent recrutées pour des emplois traditionnellement associés à leur sexe et restent sous-représentées dans les postes considérés comme incompatibles avec ces attentes, en particulier dans les fonctions de direction.

Les recherches sur les femmes dans l'industrie technologique, telles que l'enquête Elephant in the Valley menée auprès des femmes travaillant dans la

Silicon Valley, mettent en évidence les préjugés fondés sur le genre qui entravent l'avancement professionnel. Les traits valorisés chez les hommes et qui contribuent à leur réussite professionnelle ont souvent l'effet inverse lorsqu'ils sont manifestés par des femmes. L'enquête a révélé que 84 % des femmes se sont vu dire qu'elles étaient trop agressives, et 66 % ont déclaré avoir été exclues d'importantes opportunités sociales et de réseautage en raison de leur sexe.⁵⁴

Ces résultats peuvent être influencés par des préjugés avoués (conscients) ou implicites.⁵⁵ Les préjugés implicites « reposent sur la croyance que les gens agissent sur la base de schémas intériorisés dont ils ne sont pas conscients et qu'ils peuvent donc, et c'est souvent le cas, adopter des comportements discriminatoires sans en avoir l'intention consciente ».⁵⁶ Le concept de préjugé implicite est considéré comme un facteur important de discrimination lors des décisions d'embauche et de promotion.⁵⁷ Une participante à un entretien a expliqué comment les préjugés implicites influencent les choix d'embauche :

Les investisseurs et les responsables du recrutement ont tendance à s'intéresser aux personnes qui leur ressemblent. La plupart d'entre eux sont des hommes blancs hétérosexuels. Lorsqu'ils voient un fondateur ou un candidat à un poste, ils le comparent inconsciemment à quelqu'un qu'ils ont connu plus jeune et se disent : « Il me fait penser à moi lorsque je débute ». C'est ainsi que les préjugés implicites se perpétuent.

⁵³ Sabine Sczesny, « A Closer Look Beneath the Surface : Various Facets of the Think-Manager-Think-Male Stereotype », *Sex Roles*, vol. 49, 2003, <https://doi.org/10.1023/A:1025112204526>.

⁵⁴ Kimberly A. Houser, « Can AI Solve the Diversity Problem in the Tech Industry? : Mitigating Noise and Bias in Employment Decision-Making », *Stanford Technology Law Review*, vol. 22, 2019, <https://ssrn.com/abstract=3344751>.

⁵⁵ Enav Friedmann et Dorit Efrat-Treister, « Gender Bias in STEM Hiring : Implicit In-Group Gender Favoritism Among Men Managers », *Gender & Society*, vol. 37, no 1, 2023, <https://doi.org/10.1177/08912432221137910>.

⁵⁶ Cheryl Pritlove, Clara Juando-Prats, Kari Ala-Leppilampi et Janet A. Parsons, « The Good, the Bad, and the Ugly of Implicit Bias », *The Lancet*, vol. 393, n° 10171, 2019, [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(18\)32267-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(18)32267-0).

⁵⁷ Maria Paz Espinosa et Eva Ferreira, « Gender Implicit Bias and Glass Ceiling Effects », *Journal of Applied Economics*, vol. 25, no 1, 2022, <https://doi.org/10.1080/15140326.2021.2007723>.



Préjugés liés à la maternité

Les préjugés liés à la maternité sont un autre facteur connu pour entraver la progression de la carrière des femmes. Une étude de Statistique Canada indique que les femmes cadres sont moins susceptibles d'être mariées (71,2 %) que les hommes cadres (83,8 %) et que les femmes cadres sont moins susceptibles d'avoir au moins un enfant (37,9 %) que les hommes cadres (39,8 %).⁵⁸

Les préjugés liés à la maternité reflètent les stéréotypes découlant d'idées préconçues sur la capacité d'une femme à diriger en raison de ses responsabilités réelles ou anticipées en tant que mère.⁵⁹ Ces idées préconçues sont ancrées dans les normes et les préjugés fondés sur le genre, qui reflètent encore le vécu des hommes, valorisent les attributs masculins et renforcent les notions traditionnelles de leadership.⁶⁰ En conséquence, les femmes sont souvent perçues comme des leaders moins compétents, car la société s'attend à ce qu'elles donnent la priorité aux responsabilités familiales plutôt qu'aux obligations professionnelles.

Ces préjugés liés à la maternité se traduisent souvent par une **pénalisation de la maternité**, suivant laquelle les femmes ayant des enfants sont considérées comme inaptes à exercer des fonctions de direction, sont jugées moins engagées dans leur carrière, reçoivent des salaires inférieurs (ce que l'on appelle

« l'écart salarial lié à la maternité ») et se voient refuser des possibilités d'avancement.⁶¹ Une participante à un entretien a affirmé que « la maternité déclenche de puissantes idées préconçues négatives en matière de compétence et d'engagement » qui peuvent créer un « mur maternel » de préjugés, qui est un « ordre de grandeur » plus puissant que d'autres préjugés. La recherche confirme que cette pénalisation conduit à des attentes en matière de rendement qui se traduisent par une plus grande négativité à l'égard des mères dans les décisions d'avancement de carrière par rapport aux non-mères.⁶²

Une participante à un entretien a fait état d'une progression de carrière plus lente en raison de la maternité :

Je pense que ma progression de carrière a été plus lente. C'était en partie par choix, parce que j'avais des enfants et que je voulais passer du temps avec eux. Mais à un certain moment, on se retrouve coincée dans un cycle; on manque de certaines expériences et on peut être perçue comme moins engagée ou comme n'ayant pas assez de temps à consacrer au travail.

Dans un autre exemple, une participante a déclaré que les mères et les futures mères sont souvent pénalisées par l'impression d'être moins engagées, ce qui leur fait perdre des opportunités. Elle a raconté son expérience de retour au travail après un congé pour perte de grossesse :

⁵⁸ Dante Frias Corona, Léa-Maude Longpré-Verret et Michelle Ouyang, « Écarts de rémunération entre les genres parmi les administrateurs et dirigeants au Canada », *Analyse en bref*, Statistique Canada, 2024, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2024012-fra.htm>.

⁵⁹ Barbara Sveva Magnanelli, Luigi Nasta et Sergio Scicchitano, « Motherhood and Leadership : Exploring Employee Perceptions of Female Leaders in the Workplace », *GLO Discussion Paper* no 1535, 2024, <https://hdl.handle.net/10419/307514>.

⁶⁰ Ana Júlia Calegari Torres, Letícia Barbosa-Silva, Ligia Carolina Oliveira-Silva, Olívia Pillar Perez Miziara, Uly Carolina Rodrigues Guahy, Alexandra N. Fisher et al., « The Impact of Motherhood on Women's Career Progression : A Scoping Review of Evidence-Based Interventions », *Behavioral Sciences*, vol. 14, no 4, 2024, <https://doi.org/10.3390/bs14040275>.

⁶¹ Ana Júlia Calegari Torres, Letícia Barbosa-Silva, Ligia Carolina Oliveira-Silva, Olívia Pillar Perez Miziara, Uly Carolina Rodrigues Guahy, Alexandra N. Fisher et al., « The Impact of Motherhood on Women's Career Progression : A Scoping Review of Evidence-Based Interventions », *Behavioral Sciences*, vol. 14, no 4, 2024, <https://doi.org/10.3390/bs14040275>.

⁶² Madeline E. Heilman et Tyler G. Okimoto, "Motherhood : A Potential Source of Bias in Employment Decisions", *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no 1, 2008, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.189>.



Je suis revenue et mon bureau avait disparu. Mes projets avaient disparu. Je suis revenue deux mois plus tard. Je n'ai pas pu reprendre les projets que j'avais parce qu'ils ont été confiés à quelqu'un d'autre, et l'approche de l'organisation à cet égard a changé si radicalement que je me suis dit que je ne pouvais plus y rester.

Au-delà des effets des préjugés liés à la maternité, le fait de devenir mère peut avoir un impact profond sur la trajectoire professionnelle d'une femme. Les mères se heurtent à des obstacles systémiques qui entravent leur progression professionnelle.⁶³

Une recherche exploratoire récente explique l'impact de la maternité sur la progression de la carrière des femmes :

Les femmes qui ont des enfants sont ... prises entre le marteau et l'enclume. Pour être de bonnes mères, elles doivent faire passer leur famille avant leur carrière, mais pour être de bonnes dirigeantes, elles doivent faire passer leur carrière avant leur famille. Incapables de répondre à des attentes aussi contradictoires, les mères s'écartent souvent du parcours professionnel traditionnel, en interrompant leur carrière, en réduisant leur temps de travail, voire en quittant le marché du travail pour une durée indéterminée, ce qui a un impact négatif sur leurs chances d'avancement. Cela peut amener les mères à renoncer à des occasions de leadership ou même à réduire leur temps de travail afin d'être une « bonne » mère. Lorsqu'elles décident de retourner sur le marché du travail, les mères ont moins de chances d'être interviewées, embauchées ou promues, et leurs salaires sont moins élevés.⁶⁴

Ce point de vue a été partagé par une participante à un entretien qui a noté que certaines femmes hésitent à occuper des postes de direction parce que ces postes sont souvent structurés d'une manière qui ne tient pas compte des rôles multiples que les femmes assument fréquemment, comme celui d'aidant familial. Elle a fait part de ce qui suit :

Dans certaines organisations, les postes de direction sont structurés d'une manière telle que j'ai remarqué que certaines femmes ne veulent pas les occuper. Elles se demandent : « Pourquoi voudrais-je faire cela? » Quand je pense à la façon dont les femmes concilient l'éducation des enfants et les occasions de leadership, il ne faut pas croire que le fait d'être mère limite automatiquement la pertinence d'un rôle de leadership pour une femme.

Elle a également fait remarquer que les attentes telles que les déplacements fréquents pour les postes à responsabilité pouvaient également dissuader les femmes, en particulier celles qui doivent assumer des responsabilités d'aidant familial. Elle a expliqué : « Si l'on considère le nombre de déplacements que nécessitent certaines fonctions de haut niveau ... peut-on envisager une plus grande diversité dans ce domaine ... dans la manière dont nous structurons ces fonctions de haut niveau? »

Dans les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques, une personne sur dix s'occupe régulièrement d'un parent, et deux tiers de ces proches aidants sont des femmes.⁶⁵ La recherche indique que, puisque les aidants familiaux sont principalement des femmes, les responsabilités

⁶³ Ana Júlia Calegari Torres, Letícia Barbosa-Silva, Ligia Carolina Oliveira-Silva, Olívia Pillar Perez Miziara, Ully Carolina Rodrigues Guahy, Alexandra N. Fisher et al., « The Impact of Motherhood on Women's Career Progression : A Scoping Review of Evidence-Based Interventions », *Behavioral Sciences*, vol. 14, no 4, 2024, <https://doi.org/10.3390/bs14040275>.

⁶⁴ Ana Júlia Calegari Torres, Letícia Barbosa-Silva, Ligia Carolina Oliveira-Silva, Olívia Pillar Perez Miziara, Ully Carolina Rodrigues Guahy, Alexandra N. Fisher et al., « The Impact of Motherhood on Women's Career Progression : A Scoping Review of Evidence-Based Interventions », *Behavioral Sciences*, vol. 14, no 4, 2024, <https://doi.org/10.3390/bs14040275>.

⁶⁵ Diana Pacheco Barzallo, Aline Schnyder, Claudia Zanini et Armin Gemperli, « Gender Differences in Family Caregiving. Do female caregivers do more or undertake different tasks? » *BMC Health Services Research*, vol. 24, no 1, 2024, <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11191-w>.



d'aidant sont plus susceptibles d'avoir un impact sur la participation des femmes au marché du travail, les aidantes connaissant des résultats plus négatifs sur le marché du travail que leurs homologues masculins⁶⁶. Ce fardeau de la prestation de soins renforce encore les difficultés auxquelles les femmes sont confrontées pour faire avancer leur carrière, car elles doivent souvent concilier leurs responsabilités professionnelles et leurs obligations familiales, ce qui limite leur progression de carrière et réduit les possibilités qui s'offrent à elles.

Dans un autre exemple, une participante à un entretien a évoqué les obstacles systémiques au-delà du lieu de travail, y compris la parentalité, qui influent sur la volonté des femmes d'occuper des postes de direction.

Il y a une différence entre le choix d'une femme d'occuper un poste de direction et sa capacité de le faire. Bien qu'il s'agisse souvent d'une décision personnelle, il existe des obstacles systémiques qui empêchent les femmes d'accéder à des postes de direction. Au-delà des difficultés rencontrées sur le lieu de travail, les attentes et les responsabilités sociétales plus larges jouent également un rôle dans ces décisions.

De même, une autre participante a fait observer qu'en dépit de l'existence de politiques de soutien parental, les femmes renoncent fréquemment à des occasions de leadership en raison des exigences continues liées aux responsabilités familiales : « Indépendamment des politiques de soutien parental et d'autres choses de ce genre, je pense que les femmes sont encore souvent plus susceptibles de se mettre en retrait en raison des pressions qu'elles subissent à la maison ».

Elle a également noté que, d'après son expérience, les femmes évitent les postes qui nécessitent des déplacements fréquents : « Les femmes sont moins

susceptibles de choisir un poste qui exige de nombreux déplacements, et plus vous êtes haut placé, plus vous avez de chances d'être constamment en déplacement ».

De même, une autre participante a raconté qu'elle hésitait à postuler à des promotions en raison de traitements de fertilité en cours, indiquant que même la perspective d'une grossesse influençait ses décisions en matière de carrière. Elle a déclaré : « Je me disais toujours que je ne voulais pas postuler à cet emploi si je suis sur le point de devenir enceinte ».

Une participante a expliqué que les conversations importantes liées au travail se déroulent souvent dans des contextes sociaux qui excluent fréquemment les femmes, en particulier les mères.

Je n'aurais ni le temps ni l'état d'esprit pour aller prendre un verre après le travail, pour rester plus longtemps après une autre réunion pour un after-party. C'est à ce moment-là qu'ont lieu les conversations informelles importantes sur l'avancement et les promotions ... Je me suis rendu compte que je ratais des choses parce que je n'étais pas à l'after-party.

Le vécu des femmes en matière de retour au travail après un congé de maternité ou l'éducation des enfants peut également constituer un obstacle à la progression de leur carrière. Selon une participante à un entretien qui a interrompu sa carrière pendant 15 ans pour élever ses enfants et qui a eu du mal à réintégrer le marché du travail, elle avait non seulement l'impression de repartir à zéro, mais aussi d'être traitée comme si elle était en retard par rapport aux nouveaux arrivants dans le domaine : « Je ne crois pas avoir commencé à zéro. Je pense que j'ai commencé en dessous de zéro ».

⁶⁶ Yeonjung Lee et Fengyan Tang, « More Caregiving, Less Working : Caregiving Roles and Gender Difference », *Journal of Applied Gerontology*, vol. 34, no 4, 2015, <https://doi.org/10.1177/0733464813508649>.



Manque de modèles et de mentors

Un autre facteur contribuant aux préjugés fondés sur le genre dans la progression du leadership féminin est le manque de modèles et de mentors féminins. Le mentorat joue un rôle essentiel dans le développement du leadership en offrant des conseils, un partage des connaissances et un soutien aux futurs dirigeants.⁶⁷ Dans de nombreux domaines, le mentorat est considéré comme le type de relation professionnelle le plus important pour le développement de la carrière, et il a été démontré qu'il avait un impact significatif sur le développement personnel, les parcours professionnels et la satisfaction professionnelle des personnes guidées.⁶⁸

La recherche a montré les multiples avantages du mentorat pour les femmes, notamment l'amélioration des compétences, le renforcement de la confiance en soi et l'élargissement des opportunités professionnelles.⁶⁹ Selon un rapport de recherche sur le mentorat à l'ère numérique :

Les programmes de mentorat sont essentiels pour favoriser le développement professionnel et personnel des femmes, en leur permettant de surmonter les obstacles, de s'orienter dans leur carrière et de construire des réseaux durables. Ces programmes permettent aux femmes d'avoir accès à des mentors expérimentés qui les guident, les

*encouragent et les soutiennent dans la réalisation de leurs objectifs. En s'attaquant à des problèmes tels que les préjugés fondés sur le genre, le manque de représentation dans les instances dirigeantes et l'accès limité aux opportunités, les initiatives de mentorat permettent aux femmes d'exceller dans les domaines qu'elles ont choisis.*⁷⁰

Le manque de mentorat a été identifié comme un obstacle à la capacité des femmes à prospérer et à progresser dans l'économie numérique. La rareté des femmes dans les postes de direction limite les possibilités de mentorat et d'orientation.⁷¹ Une participante à un entretien a déclaré : « Je ne me voyais pas représentée dans l'industrie ou dans ces rôles. J'ai donc pensé que ce n'était pas un plan de carrière pour moi ... Les gens peuvent ne pas s'orienter vers certaines choses s'ils ne pensent pas qu'ils y ont leur place ».

La recherche a montré que les femmes dans la technologie ne sont pas pleinement soutenues professionnellement, principalement du fait de facteurs démographiques.⁷² Cela reste la raison pour laquelle les femmes hésitent à faire carrière dans les industries technologiques ou n'y parviennent pas. En raison de la pénurie de femmes cadres, il est difficile pour les entreprises de mettre en œuvre et de maintenir des initiatives axées sur des mentors féminins, des modèles féminins et des

⁶⁷ Hussein Kamaldeen Smith, « Mentorship in the Digital Age : Leveraging Technology for Women's Leadership Growth », 2025, https://www.researchgate.net/publication/387660100_Mentorship_in_the_Digital_Age_Leveraging_Technology_for_Women's_Leadership_Growth.

⁶⁸ Rachel B. Levine, Manasa S. Ayyala, Kimberly A. Skarupski, Joann N. Bodurtha, Marlis González Fernández, Lisa E. Ishii et Barbara Fivush, « 'It's a Little Different for Men' – Sponsorship and Gender in Academic Medicine : A Qualitative Study », *Journal of General Internal Medicine*, vol. 36, 2021, <https://doi.org/10.1007/s11606-020-05956-2>; Manasa S. Ayyala, Kimberly Skarupski, Joann N. Bodurtha, Marlis González-Fernández, Lisa E. Ishii, Barbara Fivush et Rachel B. Levine, « Mentorship is Not Enough : Exploring Sponsorship and Its Role in Career Advancement in Academic Medicine », *Academic Medicine*, vol. 94, no 1, 2019, <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000002398>.

⁶⁹ Lilly Hanko, « Gal Pals : The Importance of Mentorship for the Advancement of Women in the Workplace », (*Senior Honors Projects*, no 139, John Carroll University, 2022, <https://collected.jcu.edu/honorspapers/139>).

⁷⁰ Hussein Kamaldeen Smith, « Mentorship in the Digital Age : Leveraging Technology for Women's Leadership Growth », 2025, https://www.researchgate.net/publication/387660100_Mentorship_in_the_Digital_Age_Leveraging_Technology_for_Women's_Leadership_Growth.

⁷¹ Prabha Ramseook-Munhurrin, Perunjodi Naidoo et Sandhya Armoogum, « Navigating the Challenges of Female Leadership in the Information and Communication Technology and Engineering Sectors », *Journal of Business and Socio-economic Development*, vol. 5, no 1, 2025, <https://doi.org/10.1108/JBSED-03-2023-0014>.

⁷² Maryna Ivus et Maya Watson, « L'équité entre les sexes dans l'écosystème technologique du Canada Attirer, retenir et soutenir les talents de niveau débutant et intermédiaire », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), mai 2022, <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-tech-nologique-du-canada>.



réseaux informels dirigés par des femmes. En outre, les femmes qui débutent leur carrière dans les technologies manquent souvent de soutien professionnel de la part d'autres femmes, car le nombre de femmes dans les technologies qui atteignent des postes influents est limité, ce qui diminue leur capacité de guider et soutenir la progression de carrière des nouvelles arrivantes.⁷³

Ce point de vue a été partagé par plusieurs participantes aux entretiens. L'une d'elles, par exemple, a fait la réflexion suivante concernant son propre manque de mentorat et de modèles dans l'évolution de sa carrière : « Je n'ai pas eu assez de mentors ou de modèles, et tout ce que j'ai reçu n'était pas du tout adapté à mes besoins. J'ai dû trouver ce qui me convenait le mieux, selon mes propres termes ».

De même, une autre participante a souligné la nécessité de créer des occasions de mentorat.

Nous avons délibérément intégré le mentorat, car nous savons qu'il est crucial d'offrir des modèles de rôle. Si elles peuvent le voir, elles peuvent le devenir. Si nous pouvons trouver des femmes qui ressemblent à ces jeunes filles, elles auront plus de chances de se dire : « Oh, elle peut le faire. Moi aussi, un jour ».

Selon une autre participante, les programmes de mentorat et de parrainage, même s'ils n'en sont qu'à leurs débuts dans l'économie numérique, sont essentiels pour soutenir les femmes dans le leadership. Elle a expliqué :

Je pense que les programmes de mentorat et de parrainage, même s'ils n'en sont qu'à leurs débuts, sont très adaptables aux femmes qui progressent dans des rôles de direction. La formation et le

développement des compétences sont meilleurs. Et plus il y a de femmes [dans des postes de direction], plus je pense qu'elles sont conscientes de la nécessité de promouvoir ce vivier de femmes qualifiées.

De même, une autre participante a souligné l'importance des possibilités de mentorat structuré :

Nous devons mettre davantage de jeunes femmes en contact avec des femmes plus âgées qui ont déjà accompli des choses et réussi dans leur domaine, en surmontant les nombreuses barrières qui existent encore. Ce type de mentorat est extrêmement précieux. J'ai trouvé utile d'entrer en contact avec des femmes expérimentées dans le domaine du leadership, dont beaucoup ont plus de 60 ans, alors que je suis dans la cinquantaine. Mais il n'y a pas beaucoup de femmes de moins de 40 ans dans ces réseaux. S'il existait davantage d'occasions pour les jeunes femmes de nouer des liens avec des professionnels chevronnés, cela pourrait considérablement changer les choses. L'une de mes conseillères est une chef d'entreprise bien connue, et il a été extrêmement difficile d'obtenir ce mentorat, mais ses conseils, ses commentaires et sa capacité à ouvrir des portes ont été d'une valeur inestimable. La création de voies plus structurées permettant aux jeunes femmes d'accéder à ce type de relations serait extrêmement bénéfique pour celles qui cherchent à accéder à l'échelon supérieur.

De même, une autre participante a souligné l'importance du « soutien et du mentorat et, en fait, de l'encouragement ». Elle s'est demandé s'il suffisait d'offrir un soutien ou si les femmes devaient être activement « encouragées à assumer des rôles de leadership plus larges » en étant « poussées ou en se voyant offrir l'occasion de le faire ».

⁷³ Miracle Okah, « The Male-Dominated Tech Field : Challenges Faced by Women », *Document Women*, 30 janvier 2024, <https://www.documentwomen.com/the-male-dominated-tech-field-challenges-faced-by-women>.



Culture organisationnelle et expériences sur le lieu de travail

La culture organisationnelle joue un rôle crucial dans le paysage professionnel des femmes, notamment en ce qui concerne leur accession à des postes de direction.⁷⁴ Elle englobe les valeurs, les principes, les normes et les comportements acceptables qui définissent « comment on fait les choses ici » sur le lieu de travail. La culture organisationnelle est influencée par les styles de leadership et les caractéristiques organisationnelles telles que la structure et l'histoire, les facteurs environnementaux et les philosophies culturelles des fondateurs.⁷⁵

Des études ont montré que le manque de respect, le harcèlement et l'exclusion sont des expériences courantes pour les femmes dans de nombreux lieux de travail, en particulier dans le secteur des TIC.⁷⁶

Selon une étude récente de Statistique Canada sur le harcèlement au travail, près de la moitié des femmes (47 %) dans l'ensemble du pays ont été victimes d'une forme ou une autre de harcèlement ou d'agression sexuelle sur leur lieu de travail. Le problème le plus fréquemment signalé par les femmes est l'exposition à des comportements sexualisés inappropriés (44 %), suivi par les comportements discriminatoires (20 %) et l'agression sexuelle (13 %).⁷⁷ En outre, des recherches affirmant que la discrimination fondée sur le genre est une « pierre d'achoppement majeure pour l'industrie

de la haute technologie » et que « le sexisme est une caractéristique, pas un bogue » mettent également en évidence une « culture de harcèlement sexuel rampant, des inégalités raciales persistantes dans les postes d'autorité ainsi que des inégalités de rémunération et de promotion dans l'ensemble de l'industrie ».⁷⁸

Selon une étude portant sur les résultats de l'enquête Elephant in the Valley,⁷⁹ conçue pour mettre en lumière les problèmes auxquels sont confrontées les femmes américaines dans le secteur de la technologie, 87 % des femmes ont déclaré avoir fait l'objet de remarques désobligeantes de la part de collègues masculins, tandis que 47 % ont déclaré qu'on leur avait confié des tâches de niveau inférieur que leurs homologues masculins n'étaient pas tenus d'accomplir. En outre, 66 % d'entre elles ont déclaré avoir été exclues d'événements sociaux ou de réseautage importants. Les réponses à l'enquête ont mis en évidence diverses formes de manque de respect, notamment le fait d'être invitées à prendre des notes lors des réunions ou à commander de la nourriture, ou d'être ignorées au profit de subordonnés masculins lors des discussions.

Une participante à un entretien a fait part d'expériences très similaires :

On supposait que j'étais l'assistante de quelqu'un ou que j'étais là pour apporter le lunch. Et même lorsque les cadres masculins qui m'entouraient connaissaient mon travail et la raison pour laquelle j'étais là, ils se contentaient très facilement de me

⁷⁴ Emmerentia N. Barkhuizen, Gwendoline Masakane et Lidewey van der Sluis, « In Search of Factors That Hinder the Career Advancement of Women to Senior Leadership Positions », *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 48, 2022, <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1986>.

⁷⁵ Emmerentia N. Barkhuizen, Gwendoline Masakane et Lidewey van der Sluis, « In Search of Factors That Hinder the Career Advancement of Women to Senior Leadership Positions », *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 48, 2022, <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1986>.

⁷⁶ Joan Williams, Rachel Korn et Asma Ghani, « Pinning Down the Jellyfish : The Workplace Experiences of Women of Color in Tech », The Center for Worklife Law, University of California Hastings Law, 2022, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4083914 ; Ethel L. Mickey, « Networks of Exclusion in a Gendered Organization in the High-Tech Industry » (thèse de doctorat, Northeastern University, 2018), <https://repository.library.northeastern.edu/files/neu:cj82rh595>.

⁷⁷ « Cadre des résultats relatifs aux genres : nouveau tableau de données sur le harcèlement en milieu de travail », Statistique Canada, 12 février 2024, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240212/dq240212a-fra.htm>.

⁷⁸ Mar Hicks, « Sexism is a Feature, Not a Bug », dans *Your Computer is on Fire*, MIT Press, 2021, <https://doi.org/10.7551/mitpress/10993.003.0011>.

⁷⁹ Kimberly A. Houser, « Can AI Solve the Diversity Problem in the Tech Industry? : Mitigating Noise and Bias in Employment Decision-Making », *Stanford Technology Law Review*, vol. 22, 2019, <https://ssrn.com/abstract=3344751>.



demander de veiller à ce que quelqu'un apporte le repas ... On parlait du principe que, parce que j'étais la femme dans la pièce, il m'incombait de veiller à ce que quelqu'un prenne des notes ou à ce que l'on nous apporte de la nourriture.

Dans le même ordre d'idées, une autre participante à un entretien a décrit une situation dans laquelle on supposait qu'elle était responsable du nettoyage du bureau simplement parce qu'elle était une femme.

Quelqu'un a suggéré : « Pourquoi ne pas lui demander de nettoyer le bureau ? » Mais un autre membre du conseil d'administration a immédiatement mis fin à cette idée en déclarant : « Vous ne demandez pas au membre du personnel le mieux payé ici de nettoyer le bureau simplement parce qu'il s'agit d'une femme. Il y a des gens qui travaillent pour elle. Pourquoi le lui demanderiez-vous ? » Il était clair que mon sexe jouait un rôle dans leur supposition, car personne n'aurait suggéré la même chose à un des hommes qui travaillaient sous mon autorité.

Ces expériences sur le lieu de travail peuvent pousser les femmes à quitter leur emploi avant d'avoir la possibilité de progresser, créant ainsi un cycle où elles sont systématiquement exclues des rôles de direction.⁸⁰ Comme l'a fait remarquer une participante à un entretien, « il ne suffit pas de faire entrer les gens dans un poste ... Le problème n'est plus tant de faire entrer les femmes dans la science que de les y maintenir ».

Les femmes qui ont participé à cette étude ont fait part de leur expérience du manque de respect, du harcèlement et de l'exclusion.

Une participante à un entretien a déclaré avoir été confrontée à de nombreux cas où ses connaissances

et son expertise ont été remises en question. Elle a souvent été confrontée à des déclarations du type : « Vous n'êtes là que parce que vous avez été recrutée au titre de la diversité ».

Une autre participante a donné plusieurs exemples de ce qu'elle a identifié comme une exclusion subtile. Par exemple, elle a souligné son exclusion occasionnelle due à une culture du lieu de travail centrée sur les conversations sportives. Elle a déclaré : « Il y a des femmes qui aiment les sports d'équipe. Je n'aime pas les sports d'équipe. Je ne joue pas au golf. Et si ces sujets font l'objet de conversations avant la réunion du comité de direction, je ne me sens tout simplement pas incluse ».

Une autre participante a souligné ce qu'elle percevait comme du racisme systémique et de l'exclusion fondée sur le genre dans des fonctions de direction prestigieuses. Selon elle,

même aujourd'hui, il est très difficile pour les femmes de couleur d'accéder aux conseils d'administration ... Je peux entrer au conseil d'administration d'une association de femmes immigrées si je le souhaite, n'importe quand. Mais si je veux entrer dans un club d'élite de l'industrie, oh mon Dieu, non. C'est comme un club de prestige auquel aucune femme de couleur ne peut accéder.

Une autre personne interrogée a déclaré qu'on s'adressait à elle de manière condescendante et irrespectueuse :

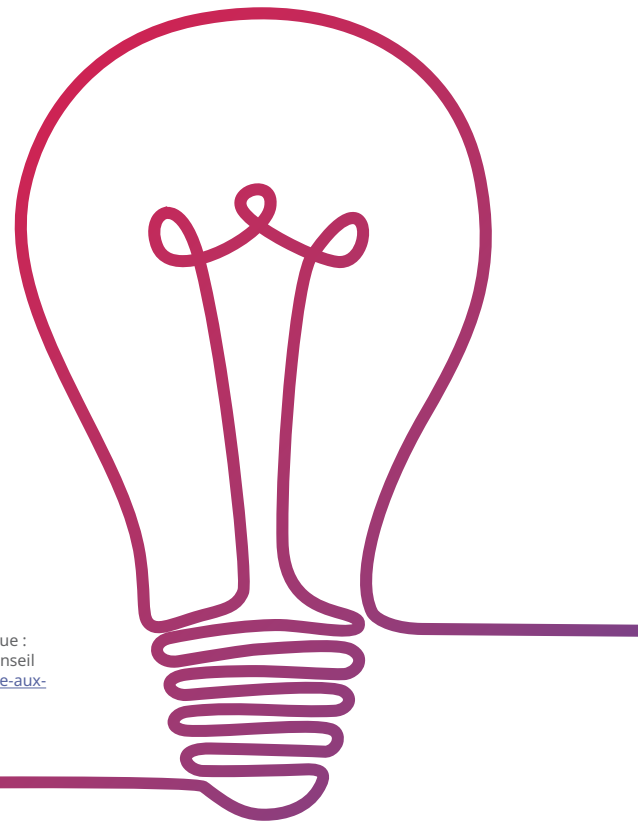
Un investisseur s'est tourné vers moi et m'a dit : « Ma petite demoiselle, vous êtes-vous inscrite à ce concours d'exposé ? » Il m'appelait toujours ma chère, ma chérie ... C'est déplacé. Si vous ne le dites pas à Bob, ne le dites pas à moi.

⁸⁰ Mar Hicks, « Sexism is a Feature, Not a Bug », dans *Your Computer is on Fire*, MIT Press, 2021, <https://doi.org/10.7551/mitpress/10993.003.0011>.



SOLUTIONS POUR PROMOUVOIR LE LEADERSHIP DES FEMMES DANS L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE DU CANADA

Les recommandations qui suivent, issues des conclusions factuelles du présent rapport relatives à la promotion des femmes dans les postes de direction dans l'économie numérique, s'appuient sur celles présentées par le CTIC dans des rapports antérieurs. Ces recommandations visent à stimuler la participation des femmes à l'entrepreneuriat technologique,⁸¹ fournissent des stratégies pour les individus, les organisations et les décideurs politiques afin de faire progresser l'égalité des sexes dans le secteur technologique,⁸² et fournissent une trousse d'outils pour les organisations qui cherchent à construire un circuit pour les femmes afin qu'elles accèdent à des rôles technologiques.⁸³



⁸¹ Maryna Ivus et Olena Podolna, « Briser les barrières et construire l'avenir : les femmes entrepreneures comme catalyseurs d'une croissance durable », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), octobre 2024, <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/briser-les-barrieres-et-construire-lavenir>.

⁸² 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>.

⁸³ Allison Clark, Farzeen Foda, Maryna Ivus et Miranda McKie, « 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), 2024, <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/faire-place-aux-femmes-dans-leconomie-numerique>.

RECOMMANDATION I

On ne peut être ce que l'on ne voit pas : accroître la visibilité des femmes dirigeantes

Les recherches et les entretiens menés par le CTIC révèlent que les préjugés fondés sur le genre concernant ce qui fait un bon dirigeant ne tiennent pas compte des aptitudes et des compétences que possèdent de nombreuses femmes, notamment l'esprit de collaboration, l'empathie, la serviabilité, le soutien et le souci du bien-être d'autrui.

Cependant, la recherche montre que ces traits de caractère font des femmes des leaders transformationnels qui excellent dans la gestion des crises et du changement.⁸⁴ Dans les organisations mondiales, appelées à opérer dans des environnements interculturels et multiculturels, les traits empathiques font les leaders les plus forts et sont un ingrédient essentiel du leadership.⁸⁵

Les organisations et les parties prenantes industrielles et sectorielles doivent reconnaître et promouvoir la valeur de la diversité dans les styles de leadership, y compris les traits d'empathie que les femmes apportent aux rôles de direction. Il pourrait s'agir d'investir dans la visibilité des femmes dirigeantes afin de les présenter comme des modèles et des exemples, ce qui contribuerait à briser les stéréotypes et les préjugés. Il pourrait également s'agir de faire des déclarations sur les types de traits de leadership qui sont appréciés par une organisation et qui sont les plus susceptibles d'en faire progresser les performances, les marges bénéficiaires et la bonne gouvernance.

⁸⁴ John G. Vongas et Raghd Al Hajj, « The Evolution of Empathy and Women's Precarious Leadership Appointments », *Frontiers of Psychology*, vol. 6, 2015, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01751>.

⁸⁵ Sanja Sivkovic, *Empathy in Leadership : How it Enhances Effectiveness*, avril 2022, https://www.researchgate.net/publication/361952690_Empathy_in_Leadership_How_it_Enhances_Effectiveness.



RECOMMANDATION II

Investir dans des programmes, des politiques et des initiatives qui soutiennent les nouveaux parents et les proches aidants

Les entretiens avec des femmes de l'économie numérique canadienne ont renforcé la conclusion de longue date, fondée sur des données probantes, selon laquelle les préjugés liés à la maternité entravent l'avancement professionnel des femmes.

Les participantes aux entretiens ont évoqué les difficultés liées à la lenteur de la progression de carrière et au fait d'être perçues comme moins engagées, de perdre des occasions et d'être confrontées à des obstacles systémiques tels que les pressions liées à la prise en charge des enfants et le manque de soutien pour les parents.

Pour s'attaquer aux obstacles particuliers que la maternité fait peser sur l'avancement professionnel des femmes, les organisations doivent mettre en œuvre des interventions qui soient sensibles à la question du genre et de la maternité et qui réduisent activement l'inégalité entre les sexes tout en remettant en question les préjugés et les stéréotypes structurels. Il est essentiel de transformer les notions traditionnelles de leadership pour qu'elles fassent une meilleure place à la maternité, de manière à favoriser des approches diversifiées de la résolution des problèmes. En redéfinissant les attentes en matière de leadership et en créant des environnements de travail favorables, les organisations peuvent mieux prendre en compte les besoins des mères qui travaillent et promouvoir une progression de carrière équitable.⁸⁶

Pour s'assurer que les lieux de travail font une place aux nouveaux parents et aux proches aidants, et que les entreprises peuvent profiter pleinement des avantages d'une main-d'œuvre diversifiée, les organisations et les parties prenantes du secteur devraient envisager ce qui suit :

1. **Investir dans des programmes ou initiatives qui aident les travailleurs qui ont pris un congé parental à acquérir une expérience professionnelle supplémentaire et à développer leurs compétences afin de combler le manque d'expérience qui peut résulter d'un congé parental;**
2. **Offrir un soutien aux employés qui s'occupent d'un proche, comme des subventions pour la garde d'enfants et les soins aux personnes âgées, des services de garde d'enfants sur place et/ou des modalités de travail souples;**
3. **Offrir aux personnes qui reviennent d'un congé parental des programmes et des mesures de soutien pour le retour à l'emploi;**
4. **Valoriser les diverses identités et les responsabilités familiales. Pour ce faire, il convient d'inviter les mères et les proches aidants qui reviennent au travail à parler de leur vécu, de reconnaître les compétences non techniques acquises grâce à la parentalité et d'encourager les dirigeants à soutenir ouvertement les engagements familiaux des employés;⁸⁷**
5. **Mettre en œuvre des pratiques d'évaluation du rendement qui prennent en compte les responsabilités d'aidant, les interruptions de carrière et les parcours professionnels non traditionnels. Les évaluations doivent inclure des paramètres reconnaissant expressément les compétences et expériences acquises dans le cadre de la prestation de soins, en veillant à ce que les politiques sur le lieu de travail ne renforcent pas par inadvertance les désavantages systémiques pour les mères qui travaillent.⁸⁸**

⁸⁶ Ana Júlia Calegari Torres, Letícia Barbosa-Silva, Ligia Carolina Oliveira-Silva, Olívia Pillar Perez Miziara, Uly Carolina Rodrigues Guahy, Alexandra N. Fisher et al., « The Impact of Motherhood on Women's Career Progression : A Scoping Review of Evidence-Based Interventions », *Behavioral Sciences*, vol. 14, no 4, 2024, <https://doi.org/10.3390/bs14040275>.

⁸⁷ Ana Júlia Calegari Torres, Letícia Barbosa-Silva, Ligia Carolina Oliveira-Silva, Olívia Pillar Perez Miziara, Uly Carolina Rodrigues Guahy, Alexandra N. Fisher et al., « The Impact of Motherhood on Women's Career Progression: A Scoping Review of Evidence-Based Interventions », *Behavioral Sciences*, vol. 14, no 4, 2024, <https://doi.org/10.3390/bs14040275>.

⁸⁸ Ana Júlia Calegari Torres, Letícia Barbosa-Silva, Ligia Carolina Oliveira-Silva, Olívia Pillar Perez Miziara, Uly Carolina Rodrigues Guahy, Alexandra N. Fisher et al., « The Impact of Motherhood on Women's Career Progression: A Scoping Review of Evidence-Based Interventions », *Behavioral Sciences*, vol. 14, no 4, 2024, <https://doi.org/10.3390/bs14040275>.



RECOMMANDATION III

Concevoir des programmes de mentorat adaptés

De nombreuses participantes à la recherche ont souligné que le manque de modèles et de mentors féminins dans le domaine de la technologie était un obstacle à leur progression vers des postes de niveau supérieur. La rareté des femmes dans ces fonctions limite les possibilités de mentorat et d'orientation entre les niveaux de responsabilité.

Les organisations et les acteurs du secteur peuvent combler cette lacune en concevant des programmes de mentorat structurés, adaptés aux différentes étapes de la carrière et aux besoins. Il s'agira de mentorat supérieur-subalterne, si possible, ou d'initiatives de mentorat de pair à pair qui établissent des réseaux de soutien entre les femmes, ou encore d'initiatives de mentorat de parent à nouveau parent qui offrent un soutien pour le retour au travail et peuvent aider les femmes à surmonter les préjugés liés à la maternité.

Le mentorat par les pairs peut favoriser la collaboration et le soutien mutuel entre les femmes à des niveaux de carrière similaires, en encourageant le partage des connaissances et le développement des compétences. Le mentorat inversé permet à des employés subalternes de conseiller des cadres supérieurs à propos de sujets émergents, ce qui favorise un leadership inclusif et responsabilise les jeunes professionnels. Le mentorat de groupe ou de réseau met en relation plusieurs mentorées avec des mentors expérimentés, créant ainsi un système de

soutien plus large qui est particulièrement bénéfique dans les domaines à prédominance masculine tels que les STIM.⁸⁹

Ces programmes devraient avoir des objectifs clairement définis, notamment le développement des compétences, l'avancement de carrière et la capacité à surmonter les obstacles systémiques. Pour être efficaces, les jumelages mentor-mentoré doivent être fondés sur des objectifs de carrière communs, l'alignement sur l'industrie et une expertise pertinente, garantissant que les femmes reçoivent des conseils de la part de mentors ayant de l'expérience dans des rôles de direction.⁹⁰ Les programmes de mentorat devraient également prendre en compte les considérations propres au genre, telles que des stratégies pour faire face aux préjugés sur le lieu de travail, surmonter le syndrome de l'imposteur et équilibrer les responsabilités professionnelles et personnelles. En favorisant un environnement favorable et inclusif où les femmes ont la possibilité de partager ouvertement leur vécu, les initiatives de mentorat sont susceptibles de créer un plus vaste bassin de futures dirigeantes.

⁸⁹ Lawrence Emma, « *Mentorship Programs as Catalysts for Enhancing Women's Professional and Personal Growth* », 2024, https://www.researchgate.net/publication/387690967_Mentorship_Programs_as_Catalysts_for_Enhancing_Women's_Professional_and_Personal_Growth.

⁹⁰ Lawrence Emma, « *Mentorship Programs as Catalysts for Enhancing Women's Professional and Personal Growth* », 2024, https://www.researchgate.net/publication/387690967_Mentorship_Programs_as_Catalysts_for_Enhancing_Women's_Professional_and_Personal_Growth.



RECOMMANDATION IV

Élaborer des programmes de parrainage pour compléter les initiatives de mentorat

Il est de plus en plus admis que le mentorat peut ne pas suffire à l'avancement de la carrière, en particulier pour les femmes.⁹¹ Le parrainage diffère du mentorat. Il s'agit d'un « ensemble d'actions par lesquelles un champion influent (parrain) utilise son poste pour soutenir activement la carrière d'un collègue en l'aidant à acquérir de la visibilité, de la reconnaissance et/ou des postes ».⁹² En conséquence, le parrainage requiert le « soutien actif d'une personne occupant un poste approprié dans l'organisation, qui exerce une influence significative sur les processus ou les structures de prise de décision et qui défend et protège un individu et lutte pour l'avancement de sa carrière ».⁹³ Le parrainage exige de tirer parti de son pouvoir et de son influence pour faire progresser la carrière d'un protégé.⁹⁴

Les recherches révèlent que le parrainage peut jouer un rôle crucial dans l'augmentation de la représentation des groupes traditionnellement exclus, y compris les femmes, dans les postes de direction. La recherche a montré que les hommes sont plus susceptibles d'être parrainés que les femmes.⁹⁵ En outre, la recherche montre également que les « femmes à haut potentiel »

sont souvent sur-mentorées mais sous-parrainées par rapport à leurs pairs masculins, ce qui entrave leur progression de carrière.⁹⁶ Selon la recherche, « le parrainage peut être considéré comme l'un des mécanismes impliqués dans la perpétuation du patriarcat, dans la mesure où il reproduit l'occupation masculine des postes de pouvoir en reflétant et en renforçant les liens entre les hommes ».⁹⁷ Sans parrainage, les femmes ont non seulement moins de chances que les hommes d'être nommées à des postes de haut niveau, mais elles peuvent aussi hésiter davantage à les occuper.

Une participante à un entretien a réfléchi à l'impact du parrainage sur l'évolution de sa carrière :

Le parrainage est quelque chose qui se mérite, mais il faut aussi des leaders prêts à investir en vous. Tout au long de ma carrière, je me suis beaucoup appuyée sur des parrains masculins, et tout ce que j'ai accompli, c'est grâce à quelques personnes clés qui étaient prêtes à plaider en ma faveur. Le parrainage est plus qu'une simple relation d'alliance. C'est un soutien qui indique : « Cette personne est prête pour le rôle suivant ». Sans cela, de nombreuses femmes n'ont pas accès à des postes à responsabilités. Une question importante que les hommes occupant des postes de direction doivent se poser est la suivante : « Combien de femmes parrainez-vous activement? Et le faites-vous de manière délibérée? »

⁹¹ Manasa S. Ayyala, Kimberly Skarupski, Joann N. Bodurtha, Marlís González-Fernández, Lisa E. Ishii, Barbara Fivush et al., « Mentorship Is Not Enough: Exploring Sponsorship and Its Role in Career Advancement in Academic Medicine », *Academic Medicine*, vol. 94, no 1, 2019, <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000002398>.

⁹² Rachel Schwartz, Mia F. Williams et Mitchell D. Feldman, « Does Sponsorship Promote Equity in Career Advancement in Academic Medicine? A Scoping Review », *Journal of General Internal Medicine*, vol. 39, no 3, 2024, <https://doi.org/10.1007/s11606-023-08542-4>.

⁹³ Manasa S. Ayyala, Kimberly Skarupski, Joann N. Bodurtha, Marlís González-Fernández, Lisa E. Ishii, Barbara Fivush et al., « Mentorship Is Not Enough: Exploring Sponsorship and Its Role in Career Advancement in Academic Medicine », *Academic Medicine*, vol. 94, no 1, 2019, <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000002398>.

⁹⁴ Jennifer de Vries et Jennifer Binns, « Sponsorship : Creating Career Opportunities for Women in Higher Education », Universities Australia Executive Women (UAEW), 2018, <https://universitiesaustralia.edu.au/wp-content/uploads/2019/06/UAEW-Sponsorship-Guide.pdf>.

⁹⁵ Nathan Barrymore, Cristian L. Dezsó et Benjamin C. King, « Gender and Competitiveness When Earning for Others : Experimental Evidence and Implications for Sponsorship », *Strategic Management Journal*, vol. 43, no 5, 2022, <https://doi.org/10.1002/smj.3353>.

⁹⁶ Herminia Ibarra, Nancy M. Carter et Christine Silva, « Why Men Still Get More Promotions Than Women », *Harvard Business Review*, vol. 88, n° 9, 2010, <https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>.

⁹⁷ Pat O'Connor, Clare O'Hagan, Eva Sophia Myers, Liv Baisner, Georgi Apostolov, Irina Topuzova et al., « Mentoring and Sponsorship in Higher Education Institutions : Men's Invisible Advantage in STEM? », *Higher Education Research & Development*, vol. 39, no 4, 2020, <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1686468>.



Dans un autre exemple, Une participante à un entretien a noté :

Dans certains cas, [les femmes] ont besoin qu'on leur dise, qu'on les encourage, voire qu'on les pousse à saisir les occasions qui s'offrent à elles. Le parrainage joue un rôle clé dans ce processus, en apportant le soutien nécessaire pour aider les femmes à surmonter les obstacles, y compris la prise de risque personnelle, lorsqu'elles envisagent d'occuper des postes de haut niveau.



RECOMMANDATION V

Mettre en œuvre des initiatives relatives à la culture organisationnelle et à l'expérience sur le lieu de travail pour lutter contre le harcèlement et l'exclusion

Au nombre des thèmes communs ressortis des entrevues avec les femmes ayant participé à l'étude figuraient les cultures organisationnelles qui ne priorisent pas les besoins et les expériences des femmes ainsi que les expériences sur le lieu de travail caractérisées par le harcèlement.

Les organisations et les acteurs du secteur doivent impérativement s'occuper des questions de culture et du harcèlement par le biais de politiques claires et réalisables et de processus de responsabilisation internes, de manière à retenir les femmes suffisamment longtemps pour qu'elles aient la possibilité d'accéder à des postes à responsabilités.

Les organisations peuvent aborder ces questions par les moyens suivants :

1. **Former les décideurs à l'aide d'ateliers qui mettent en évidence les préjugés courants en matière de recrutement et incluent des stratégies de résolution de problèmes en groupe pour y remédier. La formation de sensibilisation aide les employés à reconnaître et à gérer leurs propres préjugés.⁹⁸ Il a été démontré que la sensibilisation aux préjugés implicites est efficace, quel que soit le niveau de préjugés implicites ou explicites d'une personne, ses antécédents personnels ou son expérience professionnelle. La sensibilisation aux préjugés est**

une étape parmi plusieurs, mais elle constitue une base essentielle pour favoriser l'émergence d'un lieu de travail plus inclusif et plus équitable;⁹⁹

2. **Identifier et exposer clairement les catégories de préjugés qui affectent la prise de décisions sur le lieu de travail, notamment en matière d'embauche, de promotion, de rémunération et de culture organisationnelle.¹⁰⁰ Le fait de rendre ces préjugés visibles aide les employés et les dirigeants à reconnaître leur impact et favorise des discussions ouvertes où les expériences peuvent être partagées et abordées. En mettant en évidence les préjugés qui ont historiquement créé des difficultés au sein de l'organisation, les dirigeants et les employés deviennent plus conscients de la manière dont ces préjugés influencent les décisions clés et la dynamique du lieu de travail. Le fait d'amener les préjugés à un niveau conscient encourage la responsabilisation et favorise un environnement de travail plus équitable;¹⁰¹**
3. **Mettre en œuvre un programme de renforcement de l'équité entre les sexes (Gender Equity Enhancement Program, ou GEEP) afin de lutter systématiquement contre la discrimination de genre au moyen d'une approche à volets multiples. Ce programme devrait inclure des réformes politiques globales, garantissant que les politiques anti-discriminatoires sont clairement définies, appliquées et assorties de sanctions appropriées en cas de violation. En outre, il y aurait lieu d'organiser des formations et des ateliers obligatoires sur la sensibilité au genre afin de promouvoir la sensibilisation et d'encourager les changements de comportement.¹⁰²**

⁹⁸ Himani Oberai et Ila Mehrotra Anand, « Unconscious Bias : Thinking Without Thinking », *Human Resource Management International Digest*, vol. 26, n° 6, 2018, <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2018-0102>.

⁹⁹ Janice Sabin, Grace Guenther, India J. Ornelas, Davis G. Patterson, C. Holly A. Andrilla, Leo Morales et al., « Brief Online Implicit Bias Education Increases Bias Awareness Among Clinical Teaching Faculty », *Medical Education Online*, vol. 27, no 1, 2022, <https://doi.org/10.1080/10872981.2021.2025307>.

¹⁰⁰ Amarette Filut, Anna Kaatz et Molly Carnes, « The Impact of Unconscious Bias on Women's Career Advancement », *The Sasakawa Peace Foundation Expert Reviews Series on Advancing Women's Empowerment*, 2017, https://www.spf.org/gff/publication/detail_24106.html.

¹⁰¹ Himani Oberai et Ila Mehrotra Anand, « Unconscious Bias : Thinking Without Thinking », *Human Resource Management International Digest*, vol. 26, n° 6, 2018, <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2018-0102>.

¹⁰² Abhishek Venkateshwar, Kiran Maney, Sabita Rani Lal, Anju Nair et Najassim Pasha, « The Persistent Challenge of Gender Discrimination: An In-Depth Analysis of Its Impacts and Solutions », https://www.researchgate.net/publication/387649497_Asian_And_Pacific_Economic_Review_The_Persistent_Challenge_of_Gender_Discrimination_An_In-Depth_Analysis_of_Its_Impacts_and_Solutions.



CONCLUSION

Les femmes restent largement sous-représentées dans l'économie numérique du Canada, en particulier dans les postes de direction. Cet écart fondé sur le genre en matière de leadership n'est pas seulement un problème d'équité, mais il représente également une opportunité économique substantielle. Les recherches montrent de manière constante qu'un leadership diversifié sur le plan du genre améliore les performances, la gouvernance et la rentabilité organisationnelles. Cependant, malgré ces avantages bien documentés, les femmes continuent d'être sous-représentées dans les postes de direction de l'économie numérique et dans les secteurs à forte croissance tels que les technologies propres, les technologies de la santé, les biotechnologies, l'agrotechnologie et la fabrication de pointe.

Cette recherche, qui vient enrichir la littérature sur la représentation des femmes au sein des instances dirigeantes, s'appuie sur les points de vue de femmes dirigeantes de l'économie numérique canadienne pour mettre en lumière les obstacles et les défis systémiques auxquels les femmes canadiennes sont confrontées dans l'accession à des postes de niveau supérieur. De plus, elle donne un aperçu des obstacles systémiques qui empêchent les femmes d'accéder à des postes de direction au sein de l'économie numérique canadienne.

Ces résultats confirment que des obstacles systémiques, tels que les stéréotypes de genre, les préjugés implicites en matière d'embauche et de promotion, les préjugés liés à la maternité, l'insuffisance des possibilités de mentorat et de

parrainage, et les cultures d'exclusion sur le lieu de travail, continuent d'entraver la progression des femmes vers les postes de direction.

La réalisation de l'équité entre les sexes en matière de leadership dans l'économie numérique du Canada dépend de l'élimination des préjugés fondés sur le genre, de la transformation des cultures organisationnelles et de la mise en œuvre d'interventions structurelles. Le présent rapport contient des recommandations fondées sur des données probantes, issues d'entrevues avec des femmes du secteur et s'appuyant sur la littérature existante pour s'attaquer aux obstacles systémiques à l'avancement du leadership. Les stratégies présentées dans ce rapport mettent l'accent sur l'amélioration de la visibilité des femmes dirigeantes, la création de programmes de mentorat et de parrainage, l'instauration de politiques de soutien à la famille sur le lieu de travail et le développement de cultures organisationnelles inclusives qui répriment activement les préjugés et le harcèlement. De telles mesures sont essentielles pour garantir que les femmes non seulement entrent dans l'économie numérique, mais aussi qu'elles ont la possibilité d'exceller dans des rôles de direction. Au-delà des organisations et des équipes de ressources humaines prises individuellement, les parties prenantes de l'industrie et du secteur doivent défendre activement les pratiques exemplaires, en encourageant un changement systémique descendant, cela par le biais de politiques, de programmes et d'initiatives qui soutiennent l'avancement des femmes dans les postes de direction.



ANNEXES

I. Méthodologie de recherche

La présente étude a utilisé une approche de recherche mixte pour identifier les défis et obstacles qui empêchent les femmes d'accéder aux postes de direction.

Recherche secondaire

Les parties qualitatives et quantitatives de ce projet sont étayées par un examen approfondi de la littérature disponible et des sources de données secondaires. L'examen de la littérature a permis de définir la méthodologie et les questions de la recherche et a fourni des informations permettant de valider les conclusions du rapport. L'examen initial de la littérature a aidé à identifier les personnes à interroger dans le cadre de la recherche.

Recherche primaire : Entretiens avec des informatrices clés

L'étude comprenait 14 entretiens avec des informatrices clés menés en août 2024. Elle s'est faite auprès d'un groupe diversifié de participantes, dont des femmes occupant des postes de direction tels que vice-présidentes, directrices et directrices générales. Les entretiens ont permis de recueillir des données sur les obstacles auxquels les femmes sont confrontées au moment d'accéder à des postes de direction, et de recommander des solutions.

II. Limites de la recherche

Taille de l'échantillon et représentation

L'approche qualitative de l'étude, basée sur 14 entretiens avec des informatrices clés, offre des

données qualitatives approfondies mais peut ne pas être totalement représentative de toutes les femmes occupant des postes de direction Canada. Les tendances identifiées doivent être interprétées comme reflétant les expériences des personnes interrogées, et non comme des conclusions définitives pour l'ensemble de l'économie numérique.

Lacunes en matière d'intersectionnalité

Bien que des efforts aient été déployés pour inclure des perspectives diverses, l'étude pourrait ne pas refléter dans leur intégralité les expériences nuancées des femmes occupant des postes de leadership à travers toutes les intersections de l'identité, y compris les diverses expressions de genre et orientations sexuelles.

Représentation géographique

L'étude pourrait ne pas représenter de manière égale les expériences de toutes les régions du Canada, passant ainsi sous silence les défis uniques rencontrés ou les solutions innovantes proposées par les femmes occupant des postes de leadership dans des postes de direction dans des provinces ou des territoires en particulier.

Informations propres à un secteur

Bien qu'elle soit axée sur l'économie numérique, la recherche pourrait ne pas offrir la même profondeur de vue dans tous les secteurs de l'économie au sens large. Toutefois, les obstacles systémiques et les défis liés au genre mis en évidence dans cette recherche concordent avec ceux signalés dans les études sur la représentation des femmes dans les postes de direction dans d'autres secteurs et industries à forte croissance.

