



## Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique:

Aborder la question du potentiel  
inexploité dans la technologie

Recherche réalisée par



Information and  
Communications  
Technology Council

Conseil des technologies  
de l'information  
et des communications



Women and Gender  
Equality Canada

Femmes et Égalité  
des genres Canada

Ce projet est financé en partie par 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, et avec une équipe de 110 spécialistes, nous fournissons des recherches prospectives, des conseils stratégiques pratiques et des solutions de développement des capacités pour les personnes et les entreprises. Notre objectif 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.

## Pour citer ce rapport :

Allison Clark, Justin Ratcliffe, Mansharn Sangha (Toor). 2023. « Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique - Aborder la question du potentiel inexploité dans la technologie ». Ottawa ON : Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), juin 2023.

La recherche et la rédaction ont été effectuées par Mansharn (Toor) Sangha (ancien analyste de la recherche et des politiques), Allison Clark (analyste de la recherche et des politiques) et Justin Ratcliffe (économiste et analyste de la recherche) avec le soutien généreux de Mairead Matthews (responsable de la politique numérique), Faun Rice (responsable de la recherche et de la mobilisation des connaissances), Heather McGeer (analyste de la recherche et des politiques), Angela Stanley (conseillère en matière d'EDI et d'accessibilité) et l'équipe du CTIC chargée de la recherche et des politiques.

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



# Remerciements



Nous apprécions grandement les contributions apportées au présent rapport par les participantes aux groupes de discussion, les participantes à l'atelier de co-conception de Vancouver et les membres du comité consultatif. Nous tenons à remercier toutes celles et tous ceux qui ont contribué à ce rapport en partageant leur expérience et leur expertise. Parmi les principales contributrices, on compte notamment les personnes suivantes :

<b>Agata Zasada</b>	vice-présidente principale, Expérience des personnes
<b>Aman Chahal</b>	fondatrice, Cleantecher Inc.
<b>Bethany Edmunds</b>	directrice des programmes informatiques de Vancouver, Northeastern University
<b>Chaitra Vedullapalli</b>	fondatrice et présidente, Women in Cloud
<b>Edgewise Environmental Ltd.</b>	
<b>Janet Lin</b>	vice-présidente, technologie des prêts et des versements, EQ Bank
<b>Jaimie Boyd</b>	partenaire, leader de la gouvernance numérique nationale, Deloitte Digital
<b>Jennifer Janzen</b>	directrice générale, Alberta Tomorrow
<b>Joelle Foster</b>	directrice générale, North Forge Technology Exchange
<b>Jenna Gray</b>	
<b>Julia M. Satov</b>	M. Ed.
<b>Julia Necheff</b>	responsable de la communication sur les questions d'actualité, Alberta Innovates
<b>Julia Juco</b>	conceptrice UX, Evans Hunt
<b>Julie Hawco</b>	chefe de projet, STEM Moms Project
<b>Katina Papulkas</b>	stratège principale en matière d'éducation, Dell Technologies
<b>Kylie Woods</b>	fondatrice et directrice administrative, Chic Geek
<b>Kyra Knapp-Cole</b>	directrice générale, KLB Consulting
<b>Laura Normore</b>	ingénieure professionnelle, gestionnaire technique
<b>Mariel Desjardins</b>	recruteuse technique principale
<b>Nasheen Liu</b>	associée et vice-présidente principale, stratégie du programme CIO, The IT Media Group
<b>Rosa Caputo</b>	directrice générale et fondatrice de KeyData Associates
<b>Sanja Cancar</b>	responsable de la chaîne d'approvisionnement et de la gestion des risques liés aux tiers, auteure de « Be Bold & Brilliant »
<b>Savana Radley</b>	fondatrice et directrice générale de Radley Services Inc.
<b>Stephanie Jonsson</b>	directrice administrative, Ontario Digital Literacy and Access Network
<b>Wunmi Adekanmbi</b>	fondatrice, Immigrant Techies Alberta et Reskill Calgary



# Table des matières

Contexte	6
Résumé	7
Introduction	12
<b>Section I</b>	
Représentation et ancienneté : Le genre dans la main-d'œuvre technologique au Canada	14
Représentation des genres au sein de l'économie numérique	14
Représentation des genres par type de rôle	16
Représentation des genres et ancienneté	19
La valeur ajoutée de la diversité des genres dans les instances dirigeantes pour améliorer le chiffre d'affaires	22
« pipeline percé ou échafaudage brisé ? » - Le genre et l'avancement professionnel dans les STIM	23
<b>Section II</b>	
Comblent le fossé entre les genres dans le secteur de la technologie : Que faut-il faire pour améliorer la représentation des genres dans les postes de niveau intermédiaire et supérieur ?	25
Agents de changement au niveau du leadership individuel	27
<b>Obstacle I</b> Visibilité et structures promotionnelles informelles	27
<b>Obstacle II</b> Mise en œuvre inégale de la politique organisationnelle	30
Tableau récapitulatif : Agents de changement au niveau du leadership individuel	32
Transformation de l'entreprise au niveau organisationnel	33
<b>Obstacle I</b> Préjugés sexistes en matière de promotions, d'évaluation des performances et de rôles	33
<b>Obstacle II</b> L'écart salarial entre les genres	39
<b>Obstacle III</b> Isolement, politique de coopération symbolique et syndrome de l'imposteur	42
<b>Obstacle IV</b> Obstacles pour les mères	45
Tableau récapitulatif : Transformation de l'entreprise au niveau organisationnel	54
Infrastructure favorisant la diversité au niveau de l'écosystème	56
<b>Obstacle I</b> Stéréotypes sexistes concernant le leadership et les STIM lors de la prise de décision en début de carrière	57
<b>Obstacle II</b> Écart entre le nombre de fondatrices/fondateurs	60
Tableau récapitulatif : Infrastructure favorable à la diversité au niveau de l'écosystème	62
Conclusion	65
Annexe : Méthodologie de recherche et limites de l'étude	66





## Contexte

Ce rapport fait partie intégrante d'un projet pluriannuel de plus grande envergure mené par le CTIC et financé par Femmes et Égalité des genres Canada (FEGC). Ce projet comprend plusieurs phases qui visent à améliorer la diversité des genres au sein de l'économie numérique du Canada.

Ce rapport, intitulé « Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique - Aborder la question du potentiel inexploité dans la technologie », s'appuie sur l'étude du CTIC de 2022 relative à l'équité entre les genres,<sup>1</sup> en mettant cette fois l'accent sur les talents de niveau intermédiaire et supérieur. Ce rapport examine l'état de la diversité des genres dans les positions de haute direction, de gestion et de leadership au sein de l'économie numérique, vise à mieux comprendre les cas où les femmes quittent leur emploi en milieu de carrière, et met en évidence les stratégies et les politiques nécessaires pour accroître la diversité des genres dans les rôles de leadership. Ce rapport contribuera à l'élaboration d'une boîte à outils destinée aux principaux responsables du changement (décideuses et décideurs politiques, conseils sectoriels, employeuses et employeurs, dirigeantes et dirigeants) afin d'aider à surmonter certains des obstacles systémiques à la diversité des genres dans les postes technologiques de niveau intermédiaire ou supérieur.

1

Maryna Ivus, Maya Watson, « L'équité entre les sexes dans l'écosystème technologique du Canada », Conseil des technologies de l'information et des communications, 2022, <https://thinktanknumeriquectic.com/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada>

# Résumé

La diversité des genres au niveau du leadership est associée à la rentabilité et à l'innovation : soutenir la diversité des genres est essentiel pour renforcer l'économie numérique du Canada. Heureusement, le nombre de femmes travaillant dans l'économie numérique canadienne est à la hausse. Le taux d'entrée des femmes dans l'économie numérique est également à la hausse, ayant pris de l'ampleur pendant la pandémie de COVID-19.

Néanmoins, la diversité des genres est mise à mal au niveau des postes de direction dans l'économie numérique du Canada. Les femmes âgées de 45 à 54 ans (le groupe d'âge qui occuperait généralement la plupart des postes de niveau intermédiaire et supérieur) constituent le groupe dont la croissance est la plus lente dans le secteur de l'économie numérique. Au Canada, les femmes sont sous-représentées dans les postes de gestion dans l'ensemble de l'économie, et cette tendance se vérifie dans les professions de gestion de l'économie numérique. De même, les écarts entre les genres sont particulièrement prononcés en ce qui concerne les postes de cadres supérieures/supérieurs et de direction au Canada. En 2022, les femmes occupaient 26% des sièges au sein des conseils d'administration de toutes les sociétés cotées à la Bourse de Toronto. Bien qu'il s'agisse d'une amélioration par rapport à 2015, où les femmes n'occupaient que 10% des sièges dans les conseils d'administration, il reste encore beaucoup de travail à faire.

Une grande partie de la recherche existante sur les parcours professionnels des femmes travaillant dans l'économie numérique utilise la métaphore du « pipeline percé » en référence aux femmes qui choisissent de ne pas faire progresser leur carrière dans les domaines de la science, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM). Néanmoins, les chercheuses et chercheurs contemporain(e)s se sont plutôt concentré(e)s sur la notion de « échafaudage défectueux », considérant que ce problème n'est pas dû aux choix des femmes, mais au manque d'infrastructures favorisant la diversité au sein de l'économie numérique. Par conséquent, une approche fondée sur le raisonnement analytique permet d'identifier les défis individuels, organisationnels et écosystémiques qui empêchent les femmes et les personnes marginalisées de progresser dans leur carrière.

Au niveau individuel, les cadres et les dirigeantes/dirigeants peuvent s'attaquer à deux obstacles majeurs : (I) la visibilité et les structures promotionnelles informelles, et (II) la mise en œuvre inégale de la politique de l'organisation. Le premier obstacle, la visibilité, existe en partie à cause des structures sociales du secteur qui empêchent et limitent le temps que les femmes peuvent passer en tête-à-tête avec leurs supérieurs ; c'est le scénario classique du « boy's club ». Le manque de temps passé en tête-à-tête peut avoir une incidence négative sur les relations entre les femmes et leurs supérieurs et peut avoir pour conséquence que certaines femmes ne sont pas retenues pour des promotions.



Pour surmonter cet obstacle, les cadres et les dirigeantes/dirigeants peuvent mettre en œuvre des interventions peu coûteuses, comme des « fontaines d'eau virtuelles » pour augmenter les interactions en tête-à-tête dans un environnement de travail virtuel, jouer le rôle de promotrices/promoteurs et de défenderesses/défenseurs, et dans le cas des dirigeants masculins, se faire les alliés des femmes dans l'économie numérique. Le deuxième obstacle, une politique organisationnelle non appliquée, compromet le succès des politiques d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) lorsque les cadres supérieur(e)s et les dirigeantes/dirigeants n'y adhèrent pas. Sans cet engagement tangible, les politiques d'EDI risquent de rester sans suite. À ce titre, il est important que l'économie numérique forme des dirigeantes inclusives et dirigeants inclusifs capables de mettre en œuvre des changements significatifs à l'échelle d'une organisation.

Au niveau de l'organisation, les participantes aux groupes de discussion ont noté que les préjugés sexistes en matière de promotion, d'évaluation des performances et de répartition des tâches devaient faire l'objet d'une attention particulière. Par exemple, la croyance selon laquelle les femmes ne sont pas en mesure de faire face à un retour d'information direct et à une critique constructive parce qu'elles sont plus sensibles a été fréquemment évoquée. Les femmes interrogées dans le cadre de cette étude ont déclaré que de telles situations avaient nui à leur capacité à évoluer et à s'améliorer, ce qui, en fin de compte, a eu un impact sur leur avancement professionnel. Les préjugés sexistes, s'ils ne sont pas corrigés, peuvent donner lieu à des discriminations et avoir des conséquences juridiques. Pour lutter contre les préjugés sexistes, il est recommandé aux organisations de procéder à une vérification des préjugés sexistes lors des évaluations de performance, de mettre en place des structures de promotion normalisées et fondées sur des données, et de s'engager à mettre en œuvre des politiques EDI rigoureuses et pragmatiques.

Les défis organisationnels sont complexes et vont au-delà des préjugés sexistes. L'écart salarial entre les genres est un autre défi majeur qui affecte l'équité entre les genres au niveau organisationnel : malheureusement, l'analyse du CTIC montre qu'un écart salarial entre les hommes et les femmes persiste dans l'ensemble de l'économie numérique.





Les organisations peuvent donner la priorité à la transparence des salaires pour soutenir l'équité salariale. En outre, les femmes œuvrant dans le secteur de la technologie qui ont participé à cette étude ont fait état de sentiments d'isolement, de politique de coopération symbolique et de syndrome de l'imposteur. Ces défis peuvent être attribués à l'absence de parité hommes-femmes dans le secteur de la technologie, en particulier pour ce qui est des postes de direction. Les organisations peuvent aider à créer des réseaux pour les femmes dans le secteur de la technologie (à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation) et donner la priorité aux mentorats informels et formels pour soutenir les femmes à mesure qu'elles évoluent au cours de leur carrière. Des politiques rigoureuses sur le lieu de travail mettant l'accent sur les valeurs familiales, la conciliation travail-vie personnelle et le bien-être mental sont également des exemples clés.

Bien qu'il soit nécessaire de s'attaquer aux obstacles au niveau individuel et organisationnel, les participantes à cette étude ont noté que les obstacles à la représentation des femmes dans les postes de direction se retrouvent dans l'ensemble du secteur de la technologie. Notamment, les stéréotypes sexistes concernant le leadership (p. ex. les qualités d'une bonne dirigeante, d'un bon dirigeant et celles dont elle/il a besoin pour réussir) peuvent amener les femmes à renoncer d'elles-mêmes à des rôles de dirigeantes. Pour aider les femmes à accéder à des postes de direction, il est important de s'attaquer à ces stéréotypes dès le début des décisions de carrière (p. ex. à l'université). Pour ce faire, il est possible de célébrer et de mettre en valeur les réussites des femmes dirigeantes dans l'économie numérique par le biais d'initiatives à l'échelle de l'écosystème. Par ailleurs, il est important de combler le manque de femmes fondatrices de jeunes entreprises. Accroître l'accès au capital pour les jeunes entreprises dirigées par des femmes, mettre en place des accélérateurs et des programmes de mentorat pour soutenir les femmes dans leurs argumentaires et leurs plans d'affaires, et leur donner accès à des réseaux efficaces sont autant d'actions potentielles sur cette voie.

Les stratégies visant à accroître la diversité au niveau des individus, des organisations et du secteur doivent être personnalisées et adaptées pour atteindre des cibles et des objectifs spécifiques. Les femmes de l'économie numérique qui ont participé à des groupes de discussion dans le cadre de cette étude ont suggéré que ces stratégies, politiques et programmes soient élaborés en collaboration avec les groupes concernés. Les groupes de ressources pour les employé(e)s (GRE) qui créent un espace sûr pour que les employées/employés puissent communiquer leurs défis et leurs besoins ont été cités comme une possibilité. Une fois les initiatives d'EDI mises en œuvre, des indicateurs clés de performance doivent être utilisés pour contrôler et évaluer la réussite du programme. Lorsqu'elles sont créées et suivies avec soin, les stratégies EDI, telles que celles mises en avant dans ce rapport, peuvent avoir des incidences significatives sur la création d'une économie numérique plus inclusive qui soutient les femmes au fur et à mesure de leur avancement professionnel.



# Glossaire

**Cisgenre** : désigne une personne dont l'identité personnelle et le genre correspondent au sexe enregistré à la naissance.

**Économie numérique** : désigne à la fois les professions et les industries numériques, comprenant les travailleuses et travailleurs des technologies (de tous les secteurs) et (toutes/tous) les travailleuses et travailleurs du secteur de la technologie.<sup>2</sup>

**Personnes de genre marginalisé** : personnes qui sont marginalisées en raison de leur genre ; une expérience partagée par les femmes trans et cis, ainsi que par toutes les personnes trans, bispirituelles, non conformes au genre et non binaires.<sup>3</sup>

**Non-conforme au genre (NCG)** : une expression de genre qui n'adhère ni aux normes masculines ni aux normes féminines, y compris les personnes qui se présentent comme fluides ou non binaires.

**Femme trans ou femme transgenre** : personne dont l'identité de genre diffère du sexe désigné à la naissance.<sup>4</sup>

**Femme** : une personne qui s'identifie comme une femme, y compris les femmes cis et trans.<sup>5</sup>

**Femmes en technologie** : Terme familier utilisé pour décrire les femmes travaillant dans le secteur de l'économie numérique. Les femmes en technologie englobent donc les femmes qui travaillent dans les professions et les industries numériques et comprennent les travailleuses en technologie (dans tous les domaines) et (toutes) les travailleuses dans le secteur de la technologie.

**Raisonnement analytique** : Une approche multidisciplinaire du raisonnement et de la recherche, enracinée dans la théorie des systèmes et la théorie sociale critique. Elle a été utilisée dans la recherche en gestion pour rassembler toutes les parties prenantes, évaluer et cartographier des systèmes organisationnels complexes et interconnectés, et développer des stratégies, des structures et des processus pour la gestion du changement.<sup>6</sup>

**Analyse intersectionnelle** : Une optique de recherche qui part du principe que le genre ne peut être étudié de manière isolée et doit être interprété « en relation avec d'autres formes de diversité », notamment l'identité sexuelle, la race et l'ethnicité, l'indigénéité et les compétences.<sup>7</sup> L'analyse intersectionnelle s'inspire des recherches féministes antiracistes, postcoloniales, décoloniales et transnationales. L'analyse intersectionnelle cherche à comprendre la relation entre le pouvoir et l'identité. L'analyse intersectionnelle reconnaît que les individus sont soumis simultanément à de nombreuses formes de barrières sociales et structurelles et qu'ils ont donc des expériences diverses et uniques.<sup>8</sup>

2 Alexandra Cutean, Rosina Hamoni, Ryan MacLaughlin et Zhenzhen Ye, « Canada's Growth Currency: Digital Talent Outlook 2023 », 2023, Conseil des technologies de l'information et des communications, <https://www.digitalthinktankictc.com/ictc-admin/resources/admin/canada-growth-currency-2019-final-eng-10-28-19-1.pdf>

3 « What do we mean by 'people of marginalized genders'? » WAVAW Rape Crisis Centre, 16 janvier 2019, <https://www.wavaw.ca/what-do-we-mean-by-people-of-marginalized-genders/>; Maryna Ivus et Maya Watson, « Gender Equity in Canada's Tech Ecosystem », 2022, Conseil des technologies de l'information et des communications, <https://www.digitalthinktankictc.com/ictc-admin/resources/admin/ict001genderreportdesignfnl-2.pdf>

4 Egale, « 2SLGBTQI Terms and Concepts », <https://egale.ca/awareness/terms-and-concepts-updated/>

5 Maryna Ivus, Maya Watson, « L'équité entre les sexes dans l'écosystème technologique du Canada », Conseil des technologies de l'information et des communications, 2022, <https://thinktanknumeriquectc.com/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada>

6 [https://www.academia.edu/10400891/Critical\\_Systems\\_Theory\\_for\\_Qualitative\\_Research\\_Methodology](https://www.academia.edu/10400891/Critical_Systems_Theory_for_Qualitative_Research_Methodology)

7 Chia Longman et Katrien De Graeve, « From Happy to Critical Diversity: Intersectionality as a Paradigm for Gender and Diversity Studies », DiGeSt. Journal of Diversity and Gender Studies, 1(1), 2014, <https://doi.org/10.11116/jdivgendstud.1.1.0033>

8 Ibid.



# Liste des abréviations

<b>PANDC</b>	Personnes autochtones, noires et de couleur
<b>EDI</b>	Équité, diversité et inclusion
<b>GRE</b>	Groupes de ressources pour les employé(e)s
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>TIC</b>	Technologies de l'information et de la communication
<b>CTIC</b>	Conseil des technologies de l'information et des communications
<b>ICP</b>	Indicateurs clés de performance
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>NCG</b>	Non-conforme au genre
<b>LGBTQIA2S+</b>	Lesbiennes, gai(e)s, bisexuel(le)s, transgenres, queers ou en questionnement, intersexuel(le)s, asexuel(le)s, bispirituel(le)s et autres personnes appartenant à des minorités de genre
<b>RD</b>	Recherche et développement
<b>SIT</b>	Science, ingénierie et technologie
<b>STIM</b>	Science, technologie, ingénierie et mathématiques





# Introduction

Le nombre d'emplois perdus au cours de la pandémie de COVID-19 a été très important, mais l'impact économique sur les femmes a été disproportionné. Pas moins de 3 millions d'emplois ont été perdus au cours des premiers mois qui ont suivi l'entrée en vigueur des restrictions sanitaires liées à la pandémie.<sup>9</sup> À son apogée, la fermeture a entraîné la perte d'environ 17% de l'ensemble des femmes actives, par rapport à environ 14% des hommes.<sup>10</sup> Alors que certains secteurs (comme celui des services, où les femmes sont surreprésentées) ont souffert, l'économie numérique n'a pas seulement résisté, elle a prospéré.<sup>11</sup> L'« économie numérique » fait ici référence aux professions technologiques et non technologiques du secteur de la technologie, ainsi qu'à toutes les professions numériques et technologiques dans d'autres secteurs de l'économie.<sup>12</sup>

Les travailleuses et travailleurs de l'économie numérique ont été protégés de la contraction générale de l'emploi causée par la pandémie.<sup>13</sup> De plus, la possibilité de travailler à domicile a attiré de nouveaux talents au sein de l'économie numérique en raison de la flexibilité et de la stabilité qu'elle offrait. Cependant, la pandémie a eu des résultats mitigés pour les femmes occupant des postes dans l'économie numérique : une enquête récente menée auprès de femmes occupant des postes de niveau intermédiaire a révélé que le travail à domicile facilitait l'accomplissement de leurs tâches de gestion, mais elle a également révélé que 44% des femmes consacraient plus de 20 heures par semaine à des tâches de proches aidant(e)s, par rapport à 33% pour les hommes.<sup>14</sup> Il est important de noter que ces déséquilibres dans les tâches de proche aidant soulignés pendant la pandémie sont l'un des nombreux obstacles systémiques qui affectent la représentation des femmes dans l'économie numérique.

9 CIMT. Rapport de perspectives de l'IMT n° 39, « Les femmes en récession : En quoi la COVID-19 est-elle différente ? ». <https://lmi-cimt.ca/publications-all/lmi-insight-report-no-39/>

10 ibidem

11 Trevor Quan, Khiran O'Neil, Emerick Mary and Sylvie Leblanc, "Emergent Employment: Canadian Findings on the Future of Work," ICTC, August 4, 2021, <https://www.digitalthinktankictc.com/reports/emergent-employment>

12 Les termes « économie numérique » et « secteur technologique » ne sont pas interchangeables. Le secteur technologique se réfère à un sous-ensemble de l'économie numérique plus large et, par conséquent, il existe plusieurs différences entre les deux. Il convient d'être prudent lors de l'extrapolation des données du secteur technologique et de leur application à l'économie numérique, car les expériences vécues dans le secteur technologique ne sont pas toujours représentatives des expériences vécues dans les professions technologiques d'autres secteurs.

13 Dans ce document, la main-d'œuvre de l'économie numérique est définie par la convergence des individus travaillant dans les classifications nationales des professions (CNP) spécifiques aux technologies de l'internet et de la communication (TIC) dans les industries des TIC en utilisant le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

14 Naveen Awad, Matt Krentz, Andrea Gallego, et Beth Viner, « The Pandemic's Lasting and Surprising Effects on Women in Tech », Boston Consulting Group, août 2022, <https://www.bcg.com/en-ca/publications/2022/how-the-pandemic-continues-to-affect-womenmen-leaders-in-tech>



Cette étude s'appuie sur le rapport précédent du CTIC, intitulé « L'équité entre les genres dans l'écosystème technologique du Canada ».<sup>15</sup> La première étude portait sur l'attraction et la rétention des talents de premier échelon de divers genres dans l'économie numérique. Le présent rapport traite de l'avancement professionnel et de la promotion et se concentre sur les postes de niveau intermédiaire, supérieur et de direction. Cette étude révèle que la diversité des genres diminue avec l'ancienneté dans l'économie numérique. Elle cherche à identifier les obstacles à l'avancement et les possibilités d'améliorer l'inclusion des femmes dans les postes de direction.

En plus de s'inspirer des expériences des universitaires et des chercheuses et chercheurs qui ont abordé le sujet de l'avancement professionnel dans l'économie numérique sous un angle intersectionnel, cette étude s'appuie sur une recherche qualitative primaire approfondie. Des femmes travaillant dans la technologie et des employeuses et employeurs du secteur ont partagé leurs expériences et leurs points de vue sur l'équité entre les genres dans le cadre d'une série de groupes de discussion, d'un atelier de co-conception et de réunions de comités consultatifs.<sup>16</sup>

La **section I** décrit les principales tendances en matière de représentation des genres et d'équité dans l'économie numérique en fonction du rôle et de l'ancienneté, en adoptant une approche intersectionnelle lorsque les données sont disponibles. Cette section se concentre sur la représentation des genres au sein des conseils d'administration et dans les postes de cadres de direction au Canada, tout en abordant l'impact de la pandémie de COVID-19 sur l'avancement professionnel des femmes dans l'économie numérique.

La **section II** présente des stratégies pour différentes parties prenantes (y compris les décideuses/décideurs politiques, les associations sectorielles et les gestionnaires), mais se concentre principalement sur les employeuses et employeurs de l'économie numérique. Cette section adopte une approche systémique critique pour aborder le changement en explorant de manière réfléchie de multiples perspectives et en envisageant des solutions en termes de systèmes de changement. Elle parcourt les obstacles à l'avancement professionnel et les interventions potentielles, en abordant les stéréotypes de genre, l'écart entre les sexes concernant les fondatrices/fondateurs de jeunes entreprises, les évaluations de performance et la politique de coopération symbolique, parmi beaucoup d'autres sujets.

15 Maryna Ivus, Maya Watson, « L'équité entre les sexes dans l'écosystème technologique du Canada », Conseil des technologies de l'information et des communications, 2022, <https://thinktanknumeriquectic.com/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada>

16 Voir l'annexe B pour plus de précisions ; sauf indication contraire, les terme femme/femmes est transinclusif et se réfère à toutes les personnes qui s'identifient comme des femmes.





## Représentation et ancienneté :

# Le genre dans la main-d'œuvre technologique au Canada

La section I donne un aperçu de l'état actuel de la représentation des genres dans l'économie numérique. Elle examine tout d'abord le nombre total de femmes employées au sein de l'économie numérique au fil du temps, le nombre de femmes qui intègrent l'économie numérique pour la première fois et le pourcentage de femmes occupant un emploi au sein de l'économie numérique. Il décompose ensuite la représentation des genres en fonction des rôles spécifiques, y compris les rôles techniques et non techniques ainsi que les rôles de direction de niveau intermédiaire et supérieur, en mettant l'accent sur les données intersectionnelles lorsqu'elles sont disponibles. Pour finir, il aborde les raisons pour lesquelles les femmes pourraient quitter l'économie numérique, en examinant notamment le rôle de la pandémie COVID-19.

## Représentation des genres au sein de l'économie numérique

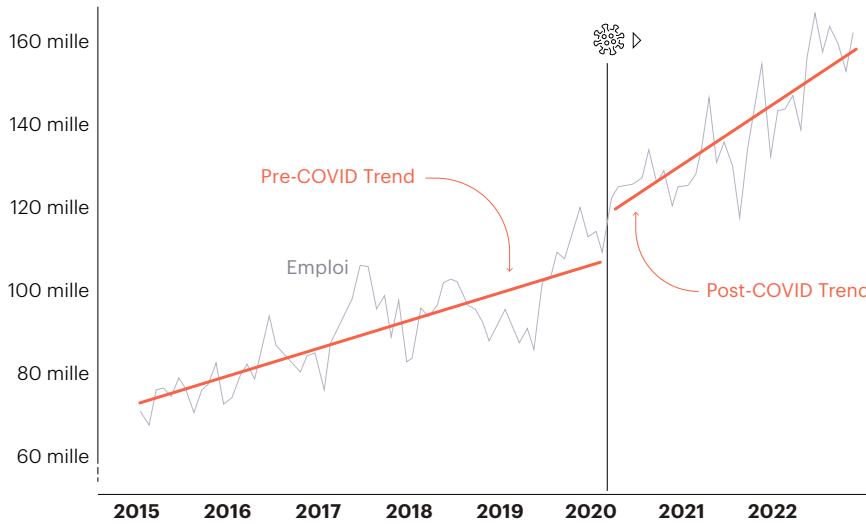
Selon l'Enquête sur la population active de Statistique Canada, le nombre total de femmes travaillant au sein de l'économie numérique canadienne est en augmentation (voir figure 1). Tout d'abord, il y a plus de femmes travaillant dans l'économie numérique en 2022 qu'avant la pandémie. De plus, le taux de croissance des femmes travaillant dans l'économie numérique est également à la hausse ; il semble s'être accéléré pendant la pandémie. En particulier, les femmes âgées de 25 à 34 ans travaillant dans l'économie numérique constituent le groupe de femmes dont la croissance est la plus rapide.<sup>17</sup> En fait, entre janvier 2015 et décembre 2022, les femmes représentaient environ 37% de toutes les personnes âgées de 25 à 34 ans ayant intégré l'économie numérique. Il semble que l'économie numérique canadienne connaisse un afflux de femmes, dont beaucoup, compte tenu de leur âge, sont probablement en début de carrière.

17

Le nombre de femmes âgées entre 25 et 34 ans travaillant dans le secteur de l'économie numérique augmente à un rythme d'environ 485 personnes par mois ; le nombre de femmes âgées entre 35 et 44 ans travaillant dans le secteur de l'économie numérique augmente à un rythme d'environ 165 personnes par mois.



**Fig. 1** Nombre de femmes travaillant dans l'économie numérique

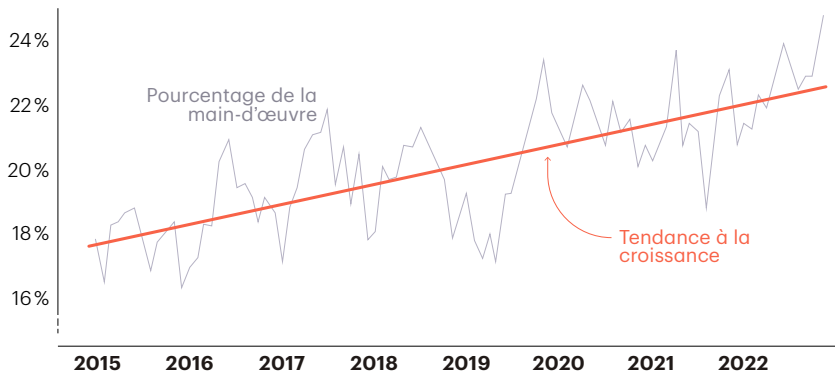


Après la pandémie, le nombre de femmes qui travaillent dans l'économie numérique augmente plus rapidement qu'avant la pandémie au Canada.

Source des données : Statistique Canada : Enquête sur la population active, Analyse du CTIC.<sup>18</sup>

De plus, les femmes occupent une part croissante des emplois de l'économie numérique entre 2015 et 2022 (voir la figure 2). En janvier 2015, les femmes représentaient 17,5% des personnes employées au sein de l'économie numérique du Canada, et d'ici novembre 2022, ce pourcentage atteindra environ 22,5%. La tendance à la hausse (comme le montre la figure 2) montre une croissance régulière et positive, les femmes continuant à occuper un plus grand pourcentage des emplois de l'économie numérique.<sup>19</sup>

**Fig. 2** Taux de participation des femmes à l'économie numérique



Au Canada, la participation des femmes dans l'économie numérique est en constante croissance.

Source : Statistique Canada : Enquête sur la population active, Analyse du CTIC.<sup>20</sup>

18 L'Enquête sur la population active de Statistique Canada ne comprend pas de renseignements sur les personnes transgenres ou non conformes au genre. Analyse réalisée par le CTIC.

19 La pandémie ne semble pas avoir provoqué de changement statistiquement significatif au niveau du taux de croissance du pourcentage d'emplois occupés par des femmes.

20 L'Enquête sur la population active de Statistique Canada ne comprend pas de renseignements sur les personnes transgenres ou non conformes au genre. Analyse réalisée par le CTIC.



Bien que ces tendances soient prometteuses, il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la représentation totale des femmes. Les données de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada révèlent que les femmes âgées de 45 à 54 ans (le groupe d'âge qui occupe généralement la plupart des postes de niveau intermédiaire et supérieur) constituent la cohorte dont la croissance est la plus lente dans le secteur de l'économie numérique.<sup>21</sup> Comparé aux cohortes plus jeunes, le taux de croissance des femmes âgées de 45 à 54 ans semble faible. Le taux de croissance des femmes âgées de 45 à 54 ans est d'environ 53 personnes par mois. Les femmes âgées de 25 à 34 ans et de 35 à 44 ans augmentent respectivement d'environ 485 et 170 personnes par mois.

Des études antérieures ont suggéré que les femmes travaillant dans le secteur des STIM au Canada sont plus susceptibles de quitter la main-d'œuvre des STIM, une étude de Statistique Canada montrant que sur une période de 10 ans (2006 à 2016), 13,7% des femmes diplômées des STIM de l'échantillon avaient entièrement quitté la main-d'œuvre (par rapport à 8,3% des hommes) et 75,4% d'entre elles étaient passées à des rôles non liés aux STIM, par rapport à 50,3% des hommes.<sup>22</sup> L'étude a également révélé que bon nombre des femmes diplômées des STIM qui ne se sont pas retrouvées dans des carrières STIM n'avaient tout simplement jamais intégré la main-d'œuvre STIM (62,3% par rapport à 41,6% des hommes), ce qui suggère qu'en plus du décrochage en milieu de carrière, les femmes choisissent de ne pas poursuivre de carrières dans le secteur des STIM immédiatement après l'obtention de leur diplôme.<sup>23</sup>

## Représentation des genres par type de rôle

Il peut être difficile de comprendre la représentation des femmes et de savoir où elles travaillent au sein de l'économie numérique. Comme indiqué précédemment, l'emploi dans l'économie numérique comprend le secteur technologique (à la fois les rôles liés à la technologie et les rôles non liés à la technologie) et les personnes travaillant dans des fonctions technologiques dans d'autres secteurs. Cependant, la plupart des recherches existantes se concentrent sur le seul secteur technologique, qui n'est qu'un sous-ensemble de l'économie numérique au sens large. Dans le secteur technologique, les femmes semblent être sous-représentées dans les fonctions technologiques. Par exemple, une étude de Deloitte a révélé qu'en 2021, les femmes représentaient 32,2% du secteur de la technologie aux États-Unis, mais seulement 24% des rôles technologiques.<sup>24</sup> Des tendances similaires se dégagent de l'économie numérique au Canada. La représentation des femmes au sein des principales professions technologiques est inférieure aux taux de participation à l'échelle de l'économie, un seul rôle technologique franchissant le seuil des 48% (voir la figure 3).<sup>25</sup>

21 Enquête sur la population active de Statistique Canada, 2015 à 2022

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

23 Ibidem.

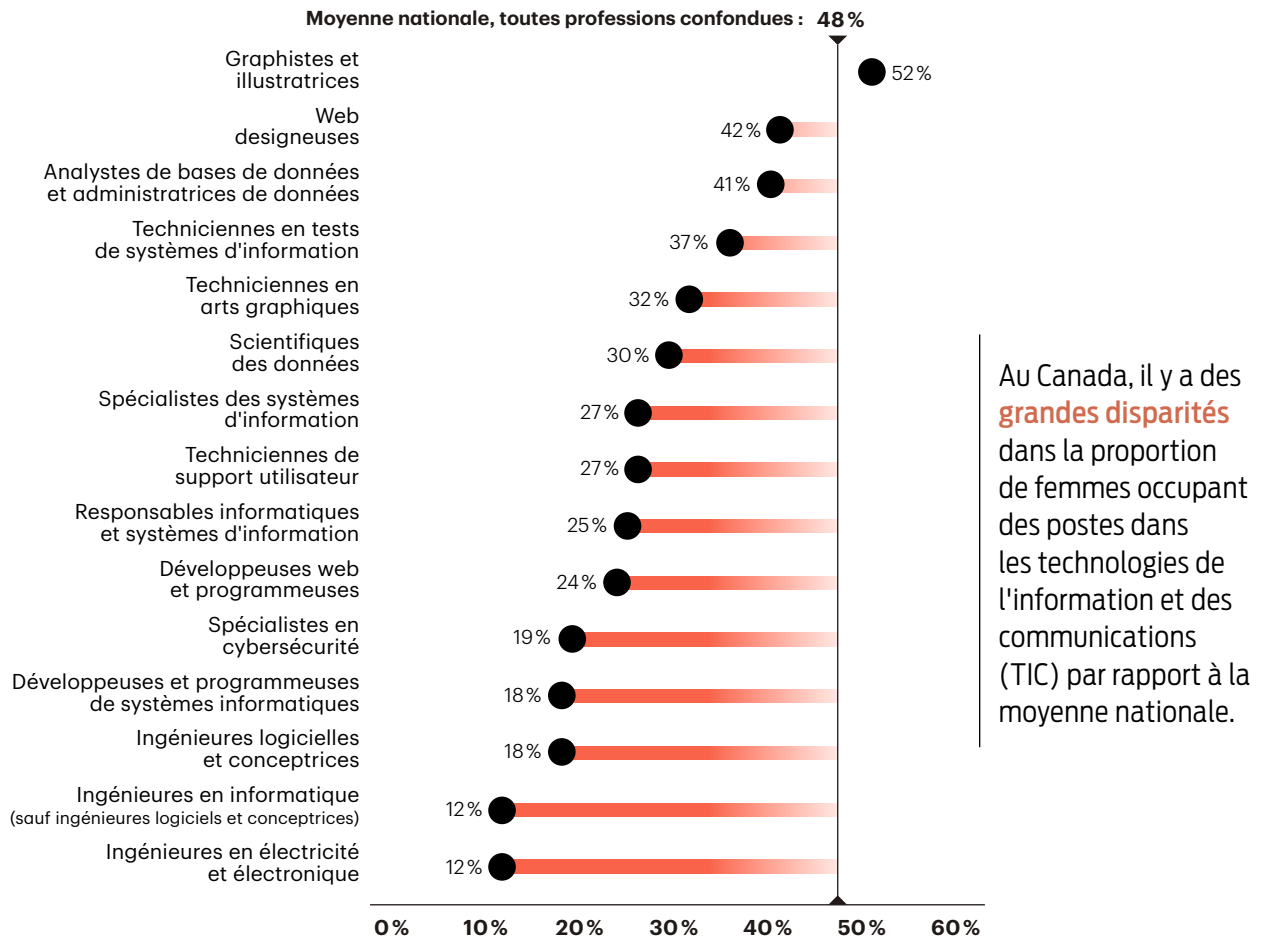
24 Susanne Hupfer et coll. « Women in the tech industry: gaining ground, but facing new headwinds », Deloitte Insights, 1er décembre 2021, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/technology-media-and-telecom-predictions/2022/statistics-show-women-in-technology-are-facing-new-headwinds.html>

25 Le taux d'activité des femmes est d'environ 48% pour l'ensemble du Canada, tous secteurs confondus. Les femmes représentent 48% de la population active employée.





**Fig. 3** Proportion de femmes travaillant dans certaines professions des TIC choisies en fonction de leur pertinence pour le secteur des TIC



Source : Statistique Canada, tableau du recensement de 2021 : 98-10-0412-01, analyse du CTIC.<sup>26</sup>

Si l'on considère plus largement les rôles dans le domaine des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM), la représentation des femmes continue d'être inférieure à celle des hommes. La participation des femmes racisées dans les STIM est beaucoup plus faible, les femmes racisées ne représentant que 10 % de toutes les professions des STIM au Canada (figure 4),<sup>27</sup> alors qu'elles constituent environ 13 % de la population active totale du Canada.<sup>28</sup> Si l'on ventile les différents domaines qui composent les STIM, les femmes racisées sont légèrement mieux représentées dans les professions scientifiques et technologiques (14 %) et les mathématiques, l'informatique et les sciences de l'information (13 %) que dans l'ingénierie et la technologie de l'ingénierie (9 %).<sup>29</sup>

26 Ces chiffres sont trans-inclusifs. Les estimations proviennent des données du recensement de 2021, qui utilise les groupes Hommes+ et Femmes+ pour fournir des données sur les salaires moyens et médians. Ces données sur l'emploi n'incluent pas les personnes non binaires et non conformes au genre. Analyse réalisée par le CTIC.

27 Recensement canadien de 2021, « Profession (STIM et autre que STIM) selon les minorités visibles, le statut des générations, l'âge et le genre : Canada, provinces et territoires, régions métropolitaines de recensement et agglomérations de recensement y compris les parties », Statistique Canada, 2022, Tableau : 98-10-0454-01. [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=9810045401&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=9810045401&request_locale=fr)

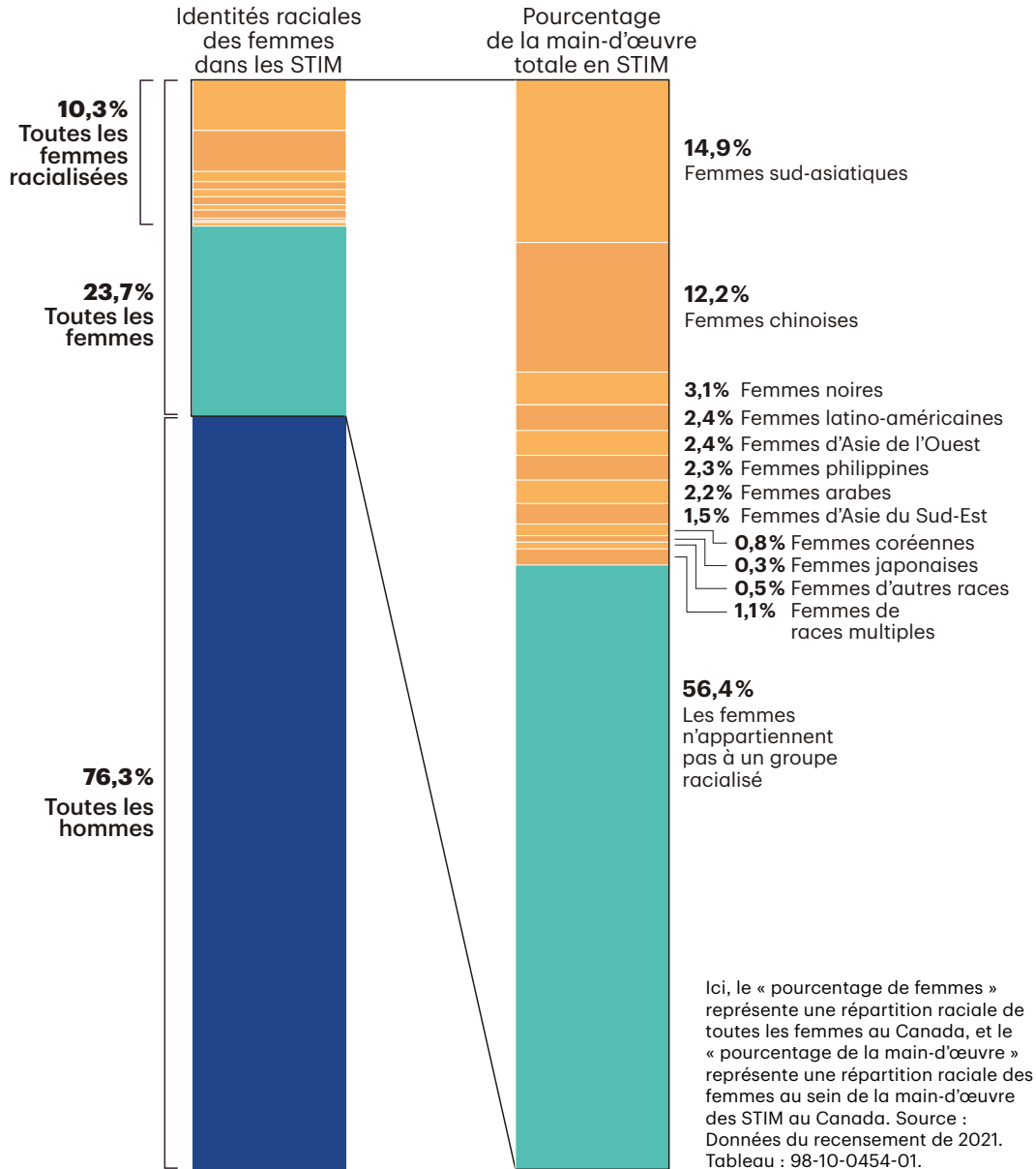
28 Statistique Canada, « Caractéristiques de la population active selon le groupe de minorités visibles, moyennes mobiles de trois mois, données mensuelles non désaisonnalisées », Tableau : 14-10-0373-01, consulté le 30 mars 2023, [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410037301&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410037301&request_locale=fr)

29 Recensement canadien de 2021, « Profession (STIM et autre que STIM) selon les minorités visibles, le statut des générations, l'âge et le genre : Canada, provinces et territoires, régions métropolitaines de recensement et agglomérations de recensement y compris les parties », Statistique Canada, 2022, Tableau : 98-10-0454-01. [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=9810045401&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=9810045401&request_locale=fr)



L'examen des données intersectionnelles met en évidence d'importantes différences entre les genres au Canada. Par exemple, les femmes sud-asiatiques et les femmes chinoises représentent respectivement environ 4 % et 3 % de toutes les professions des STIM au Canada, et chacune représente environ 3 % de la main-d'œuvre canadienne. Parmi les catégories de personnes racisées mentionnées, les femmes sud-asiatiques occupent 5 % de toutes les professions liées aux mathématiques, à l'informatique et aux sciences de l'information. Toutefois, les femmes noires n'occupent que 1% des emplois liés aux STIM, même si elles représentent plus de 3% de la main-d'œuvre totale du Canada.<sup>30</sup>

**Fig. 4<sup>31</sup>** Proportion de femmes dans les professions liées aux STIM par identité raciale



30 Figure 4 et Statistique Canada, « Caractéristiques de la population active selon le groupe de minorités visibles, moyennes mobiles de trois mois, données mensuelles non désaisonnalisées », Tableau : 14-10-0373-01, consulté le 30 mars 2023, [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410037301&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410037301&request_locale=fr)

31 Les groupes racisés inclus dans la figure 4 comprennent les catégories raciales autodéclarées basées sur les catégories suivantes : Sud-Asiatique, Chinoise, Noire, Phillipine, Arabe, Latino-Américaine, Asiatique du Sud-Est, Asiatique de l'Ouest, Coréenne, Japonaise, les minorités visibles non incluses ailleurs et les minorités visibles multiples. Dans ce graphique, les femmes sont considérées comme des personnes s'étant identifiées comme telles et le terme « femme » est transinclusif.



La sous-représentation des femmes racisées au sein des STIM peut avoir une incidence sur la satisfaction professionnelle et l'avancement professionnel. Dans une étude portant sur environ 7 000 cadres du secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) au Canada, 65 % des personnes racisées se sont déclarées satisfaites de leurs objectifs professionnels généraux (par rapport à 79 % des personnes non racisées), et 52 % se sont déclarées satisfaites de leurs objectifs d'avancement (67 % chez les personnes non racisées).<sup>32</sup> Les complexités intersectionnelles des défis auxquels sont confrontées les personnes racisées dans l'économie numérique sont traitées plus loin dans ce rapport. Entre-temps, il existe une quantité minimale de données sur la représentation d'autres personnes de sexe marginalisé (p. ex. les personnes non conformes au genre, bispirituelles et non binaires) dans l'économie numérique pour les postes de niveau intermédiaire et supérieur, ce qui constitue en soi une donnée ; cette lacune dans les connaissances suggère qu'une étude plus approfondie est nécessaire pour obtenir une image complète de l'équité entre les genres dans le domaine des STIM.

## Représentation des genres et ancienneté

Femmes en technologie, participante à un groupe de discussion

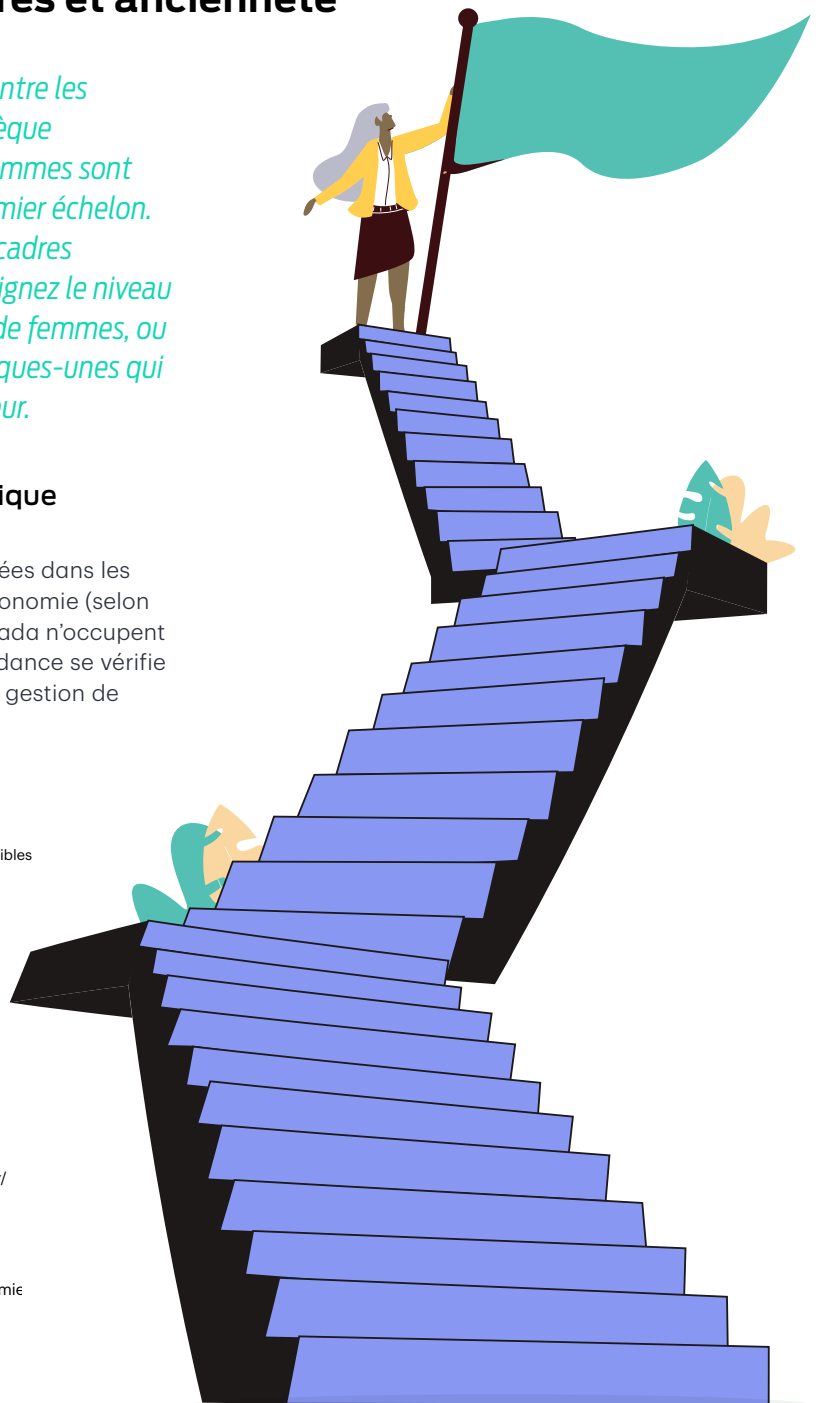
*Il y a sans doute une répartition 50/50 entre les hommes et les femmes, mais si l'on dissèque davantage, on se rend compte que les femmes sont toutes cantonnées à des emplois de premier échelon. Peut-être [en avez-vous] au niveau des cadres intermédiaires, et une fois que vous atteignez le niveau de directrice/directeur, vous n'avez plus de femmes, ou peut-être que vous n'en avez [que] quelques-unes qui dépassent le niveau de directrice/directeur.*

### Les cadres dans l'économie numérique

Les femmes au Canada sont sous-représentées dans les fonctions de gestion dans l'ensemble de l'économie (selon le recensement de 2021, les femmes au Canada n'occupent que 39 % des postes de gestion).<sup>33</sup> Cette tendance se vérifie également en ce qui concerne les postes de gestion de l'économie numérique.

32 Les données intersectionnelles n'étaient pas disponibles dans le cadre de la présente étude. Wendy Cukier, Margaret Yap, Mark Robert Holmes, et Sara Rodrigues, « Gender and visible minority status: Career advancement in the Canadian information and communications technology sector », Ryerson University, <https://www.torontomu.ca/diversity/research/abstracts/5.pdf>

33 Recensement canadien de 2021, « Profession (catégorie de formation, étude, expérience et responsabilités - FEER) selon la mobilité 5 ans auparavant, le lieu de résidence 5 ans auparavant et la situation d'activité : Canada, provinces et territoires, régions métropolitaines de recensement et agglomérations de recensement y compris les parties », Statistique Canada, 2022, Tableau : 98-10-0450-01 [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=9810045001&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=9810045001&request_locale=fr)



Une étude de Statistique Canada examinant les parcours professionnels des diplômées et diplômés des STIM en fonction du genre entre 2006 et 2016 a révélé qu'une plus grande proportion d'hommes diplômés dans les STIM occupaient des postes de gestion pendant cette période (en 2016, 4,1% des hommes diplômés des STIM occupaient des postes de gestion dans les STIM, par rapport à 2,1% pour les femmes).<sup>34</sup> Plus récemment, les données du recensement 2021 révèlent des résultats mitigés quant à la question de savoir si la représentation des femmes dans les professions de l'économie numérique est nettement différente pour les postes de direction. Par exemple, au sein des sciences naturelles et appliquées et des professions apparentées (dans l'ensemble, 25% des travailleuses et travailleurs de cette catégorie sont des femmes), 26% des postes de cadres intermédiaires spécialisés en ingénierie, architecture, sciences et systèmes d'information sont occupés par des femmes (et 26% des professions libérales et 22% des professions techniques de cette catégorie sont occupées par des femmes).<sup>35</sup> Par conséquent, s'il n'est pas toujours prouvé que les femmes sont davantage sous-représentées dans les fonctions de gestion que dans les fonctions de niveau inférieur par profession, le fait de faire accéder davantage de femmes à des fonctions de gestion peut simplement constituer un élément essentiel de l'amélioration de la parité hommes-femmes dans son ensemble (c.-à-d. que si 26% est plus élevé que 25%, c'est toujours moins que les 48% de la main-d'œuvre totale que représentent les femmes).

## Représentation des genres au niveau des postes de direction et des conseils d'administration

Les disparités entre les genres persistent en ce qui concerne les postes de niveau supérieur et de direction. Une analyse réalisée en 2022 par le cabinet d'avocats Osler, Hoskin & Harcourt (Osler) a révélé que les femmes occupaient 26% des sièges au sein des conseils d'administration de toutes les sociétés cotées à la Bourse de Toronto. Bien qu'il y ait encore beaucoup de travail à faire, l'analyse de 2022 permet d'être optimiste quant à l'évolution de la situation, car, en 2015, Osler avait constaté que les femmes n'occupaient que 10% des sièges au sein des conseils d'administration.<sup>36</sup> Une analyse différente des sociétés cotées à la Bourse de Toronto réalisée par le Projet prospérité du Canada révèle qu'en 2023, les femmes représenteront 34,8% des postes d'administratrices/administrateurs de sociétés et 29,2% des postes de cadres dirigeant(e)s.<sup>37</sup> Bien que ces tendances suggèrent que des progrès sont réalisés pour améliorer la représentation des femmes dans les postes de direction, il convient de noter que la représentation des femmes dans les postes de direction des sociétés cotées à la Bourse de Toronto diminue considérablement si l'on tient compte des facteurs intersectionnels. En 2023, les femmes noires et les femmes autochtones ne représenteront respectivement que 0,9% et 0,3% de l'ensemble des postes d'administratrices/administrateurs, de cadres dirigeant(e)s, de cadres supérieur(e)s et de cadres en devenir dans les entreprises (figure 5).<sup>38</sup>

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

35 Statistique Canada, « Profession, selon le principal domaine d'études (STIM et SACHES, détaillé) : Canada, provinces et territoires », Recensement 2021, Tableau : 98-10-0405-01, <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/cv.action?pid=9810040501>

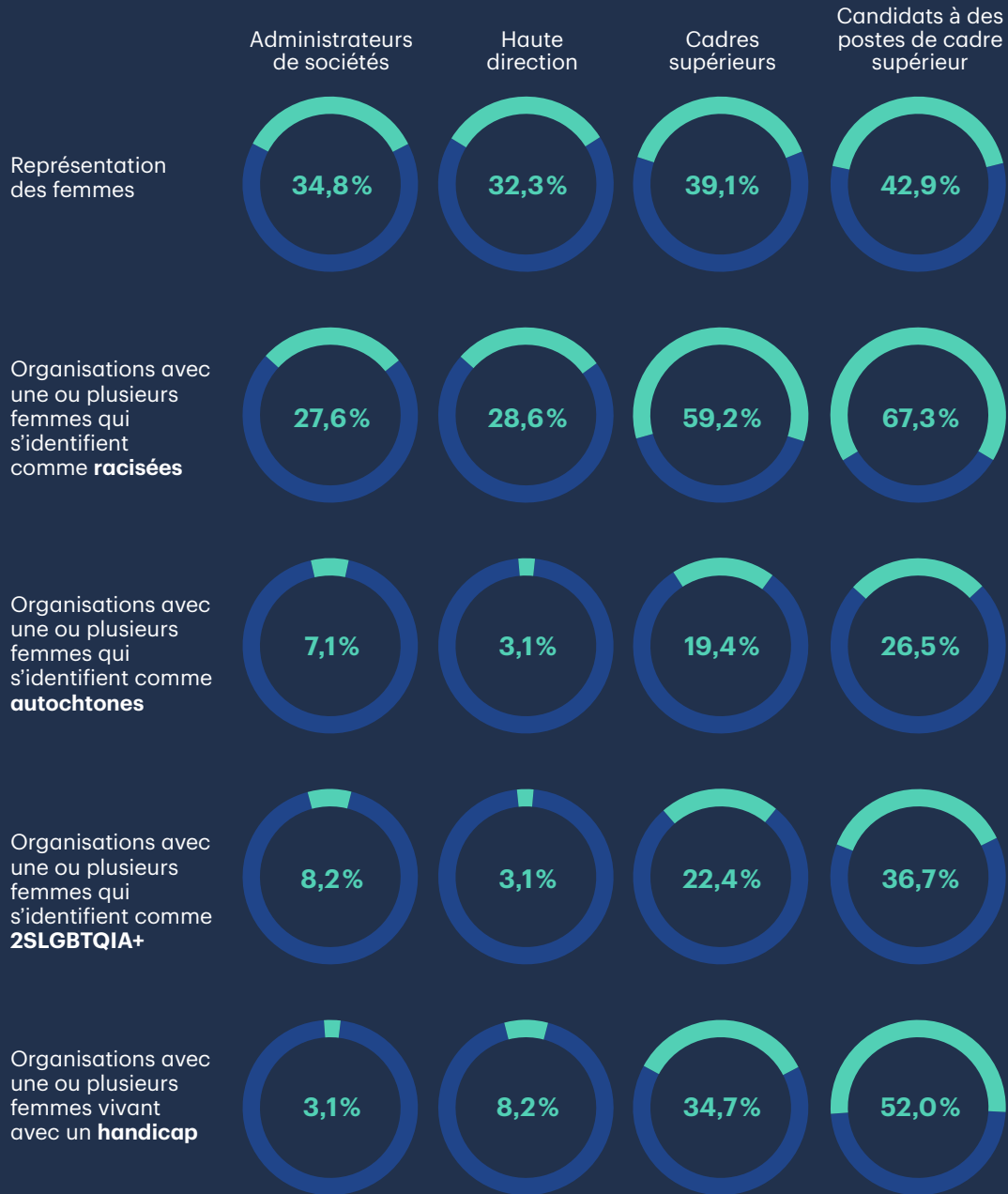
36 Andrew MacDougall, John Valley, et Jennifer Jeffrey, « Diversity Disclosure Practices: Diversity and leadership at Canadian public companies », 2022, <https://www.osler.com/osler/media/Osler/reports/corporate-governance/Osler-Diversity-Disclosure-Practices-report-2022.pdf>

37 Sur la base de données recueillies auprès de 82 organisations participantes et de 21 017 dirigeantes/dirigeants de sociétés publiques, privées et d'État interrogés par Projet prospérité du Canada ; « Projet prospérité de 2023, Rapport annuel sur le rendement en matière de diversité des genres et de leadership : le rapport Zéro », Projet prospérité du Canada, 2023, <https://canadianprosperityproject.ca/suivi-des-donnees>

38 Ibidem.



**Fig. 5** Aperçu de la représentation des femmes dans les postes de direction



Source: Reproduit avec l'autorisation de Projet prospérité du Canada, <https://canadianprosperityproject.ca/suivi-des-donnees>



## La valeur ajoutée de la diversité des genres dans les instances dirigeantes pour améliorer le chiffre d'affaires

De nombreuses recherches démontrent que l'égalité des genres au niveau de la direction augmente la rentabilité.<sup>39</sup> Une étude réalisée en 2007 indique que les entreprises comptant une forte proportion de femmes parmi leurs dirigeants génèrent des rendements nettement plus élevés.<sup>40</sup> Une estimation mondiale de 2015, incluant des entreprises du Canada, du Royaume-Uni, des États-Unis et d'Amérique latine, indique que les entreprises ayant les plus hauts niveaux de diversité de genre dans la direction étaient 15 % plus susceptibles d'avoir des rendements supérieurs à la médiane de leur secteur dans leur pays ; celles ayant les plus hauts niveaux de diversité ethnique ou raciale étaient 35 % plus susceptibles d'avoir une rentabilité plus élevée.<sup>41</sup> Une plus grande diversité répond également aux besoins des consommatrices et consommateurs, car la démographie canadienne est de plus en plus diversifiée et les consommatrices et consommateurs sont de plus en plus informé(e)s et conscient(e)s de l'endroit où elles/ils dépensent leur argent. Les entreprises qui améliorent la diversité et l'inclusion peuvent s'attendre à une augmentation du cours de leurs actions, ce qui récompensera les actionnaires et les investisseurs.<sup>42</sup>

La diversité des genres aux échelons supérieurs n'améliore pas seulement les résultats financiers, elle change aussi la façon de penser des sociétés.<sup>43</sup> On a constaté que les femmes qui travaillent dans les STIM sont motivées par les causes sociales et le fait de rendre la pareille ; elles recherchent des occasions de mettre leurs compétences au service du bien social.<sup>44</sup> La participation de ces groupes au conseil d'administration et à la direction peut renforcer les pratiques de gouvernance, et notamment la responsabilisation, l'ouverture à de nouvelles perspectives<sup>45</sup>, ainsi que la croissance et la progression des employées et employés.<sup>46</sup> Certaines participantes aux groupes de discussion organisés par le CTIC ont décrit la volonté d'une entreprise de développer la technologie de manière éthique comme un argument de vente clé :

*J'ai récemment obtenu un poste de direction technique au sein d'une société de conseil. J'ai choisi cette entreprise parce que j'ai dit à l'employeur que j'avais une certaine façon de concevoir des produits technologiques. Cette méthode est basée sur la conception axée sur l'humain et la conception inclusive. J'aime instaurer une certaine équité grâce aux produits technologiques que je conçois. L'entreprise m'a répondu : « Absolument, vous pouvez procéder de cette manière ». C'est pourquoi j'ai choisi cette entreprise. »*

Femmes en technologie, participante à un groupe de discussion

- 39 Marcus Noland et Tyler Moran, « Firms with more women in the c-suite are more profitable », Harvard Business Review, février 2016, <https://hbr.org/2016/02/study-firms-with-more-women-in-the-c-suite-are-more-profitable>
- 40 Claude Francoeur, Réal Labelle et Bernard Sinclair-Desgagné, « Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management », Journal of Business Ethics, 2008, <https://www.jstor.org/stable/25482199>
- 41 Vivian Hunt, Dennis Layton, et Sara Prince, « Diversity Matters », McKinsey & Company, 2 février 2015, <https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf>
- 42 Pamela Brown, Tiffany Burns, Tyler Harris, Charlotte Lucas, et Israe Zizaoui, « The rise of the inclusive consumer », McKinsey & Company, février 2022, <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-rise-of-the-inclusive-consumer>
- 43 Corinne Post, Boris Lokshin, et Christophe Boone, « Adding women to the c-suite changes how companies think », Harvard Business Review, avril 2021, [https://hbr.org/2021/04/research-adding-women-to-the-c-suite-changes-how-companies-think?ab=at\\_art\\_art\\_1x4\\_s01](https://hbr.org/2021/04/research-adding-women-to-the-c-suite-changes-how-companies-think?ab=at_art_art_1x4_s01)
- 44 Sylvia Ann Hewlett, Carolyn Buck Luce, Lisa J. Servon, Laura Sherbin, Peggy Shiller, Eytan Sosnovich et Karen Sumberg, « The Athena Factor: Reversing the Brain Drain in Science, Engineering, and Technology », Harvard Business Review, 2008, <https://store.hbr.org/product/the-athena-factor-reversing-the-brain-drain-in-science-engineering-and-technology/10094>
- 45 Kevin O'Meara and Maria Giammarco, "All on Board: Turning Evidence into Action."
- 46 <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/media-releases/42035-201207.html>



Les participantes aux groupes de discussion ont également constaté une prise de conscience croissante de la valeur de la diversité des genres dans les postes de direction, mais ont noté que ce principe n'était pas toujours mis en œuvre de manière satisfaisante. Par exemple, une participante s'est inquiétée du fait que les efforts visant à promouvoir la diversité des femmes à des postes de direction, de cadres ou de membres de conseils d'administration étaient souvent motivés par la politique de coopération symbolique plutôt que par l'égalité des chances. Cette participante souhaitait être valorisée pour ce qu'elle pouvait apporter plutôt que d'obtenir le poste parce qu'elle avait coché une case et a expliqué : « De nombreuses entreprises m'ont dit : « *J'aimerais beaucoup vous avoir dans mon conseil d'administration parce que vous êtes autochtone, noire, femme et que vous travaillez dans le domaine de la technologie - vous cochez toutes les cases* ». *C'est comme si je ne voulais pas faire partie de votre conseil d'administration [en raison de ma race et de mon genre]*. » Cet exemple montre qu'il ne suffit pas de s'engager en faveur d'une plus grande diversité au sein des instances dirigeantes : un engagement véritable et un recrutement efficace sont essentiels. Le problème de la politique de coopération symbolique dans les postes de niveau intermédiaire et supérieur est abordé plus en détail dans la section II.

## « Pipeline percé ou échafaudage brisé ? » Le genre et l'avancement professionnel dans les STIM

La plupart des recherches existantes sur les parcours professionnels des femmes dans l'économie numérique se concentrent spécifiquement sur les professions STIM.<sup>47</sup> Le « pipeline percé » est une métaphore courante de la sous-représentation des femmes dans les fonctions technologiques, y compris les postes à responsabilité, qui met en évidence les moments de la carrière des femmes où elles peuvent choisir des voies autres que les STIM, par exemple en commençant leur carrière dans des fonctions non STIM plus faciles à décrocher ou en quittant leur emploi pour fonder une famille.<sup>48</sup> Récemment, certaines personnes ont fait valoir que la métaphore du « pipeline percé » mettait indûment l'accent sur le choix individuel plutôt que sur les obstacles systémiques (le concept de « l'échafaudage brisé ») au soutien des femmes dans le domaine des STIM.<sup>49</sup> Par exemple, une consultation récente de 46 femmes travaillant dans la fonction publique fédérale canadienne dans le domaine des STIM a identifié quatre obstacles majeurs à une carrière : les stéréotypes et les micro-agressions (cités par 46 % des participantes), le manque de transparence et les obstacles aux promotions (27 %), un environnement de travail peu encourageant (19 %) et des parcours de carrière incertains ou bloqués (19 %).<sup>50</sup>

La pandémie de COVID-19 fournit un exemple des défis auxquels les femmes sont confrontées sur le lieu de travail et met en évidence les obstacles systémiques. La fermeture de nombreuses écoles et structures de garde d'enfants a mis les parents salariés à rude épreuve. Des données de Statistique Canada datant de juin 2020 ont révélé que 42 % des mères<sup>51</sup> s'identifient comme la personne qui s'occupe principalement du foyer dans leur famille, par rapport à 8 % des pères ; de plus, 47 % des mères par rapport à 14 % des pères déclarent être le parent qui aide le plus à faire les devoirs et à s'acquitter des tâches scolaires.<sup>52</sup>

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

48 Linda Calhoun, Shruthi Jayaram, et Natasha Madorsky, « Leaky Pipelines or Broken Scaffolding? Supporting Women's Leadership in STEM », 1er juin 2022, Stanford Social Innovation Review, [https://ssir.org/articles/entry/leaky\\_pipelines\\_or\\_broken\\_scaffolding\\_supporting\\_womens\\_leadership\\_in\\_stem](https://ssir.org/articles/entry/leaky_pipelines_or_broken_scaffolding_supporting_womens_leadership_in_stem)

49 Ibidem.

50 Alicia Close, Melanie Ewan, et Rebecca Factor, « Promouvoir les femmes en STIM au sein du gouvernement du Canada », 2021, <https://www.canada.ca/fr/services-partages/organisation/publications/promouvoir-femmes-stim.html>

51 Le terme « mère/mères » désigne ici et tout au long du rapport toute personne qui s'identifie comme une mère ou une maman et reconnaît les mères et les mamans qui ont eu des enfants, que ce soit à la suite d'une naissance, par le biais d'une maternité de substitution, d'une famille assistée par une donatrice/un donneur ou toute autre forme de famille.

52 Sylvia Fuller et Yue Qian, « Covid-19 and The Gender Gap in Employment Among Parents of Young Children in Canada », *Gender & Society*, 35(2), 2021, <https://doi.org/10.1177/08912432211001287>





Le surcroît de stress et de travail (p. ex. les tâches de proche aidant(e)) causé par la pandémie a eu des effets préjudiciables sur les femmes qui travaillent. Une enquête mondiale menée auprès de 500 femmes travaillant dans les secteurs de la technologie, des médias et des télécommunications a révélé que les femmes se sentaient moins satisfaites dans de nombreux aspects de leur vie et de leur travail à la suite de la pandémie.<sup>53</sup> Les femmes ont signalé des changements notables en ce qui concerne leur bien-être mental, la conciliation travail-vie personnelle et leur motivation pendant la pandémie. Le bien-être mental est passé de 67% avant la pandémie à 31% pendant la pandémie ; la conciliation travail-vie personnelle et la motivation ont chuté de 38 et 32 points de pourcentage, respectivement. Selon cette étude, le bien-être mental et les charges de travail exigeantes ont amené 22% des femmes de ces secteurs à envisager de quitter complètement le marché du travail.<sup>54</sup> Une autre enquête menée aux États-Unis a révélé qu'un plus grand nombre de femmes occupant des postes de direction déclarent avoir pris des congés ou réduit leurs heures de travail pendant la pandémie, et notent que le manque de conciliation travail-vie personnelle et le fait de ne pas se sentir soutenues au sein de leur organisation pendant la pandémie ont été les principaux facteurs à l'origine de ces congés.<sup>55</sup> Des résultats similaires ont été obtenus dans le cadre d'une enquête mondiale menée auprès de 5 000 femmes (du Canada, de l'Australie, du Brésil, de la Chine, de l'Allemagne, de l'Inde, du Japon, de l'Afrique du Sud, du Royaume-Uni et des États-Unis).<sup>56</sup>

Plusieurs niveaux de défis systémiques sous-tendent le rôle des femmes en tant que proches aidantes de manière disproportionnée, mais même de petites interventions de la part des employeuses et employeurs peuvent entraîner des changements significatifs. Les expériences des participantes aux groupes de discussion ont mis en évidence la valeur des environnements de travail qui s'efforcent de réduire les obstacles pour les parents pendant la COVID :

*Avec la garderie et la COVID, lorsque j'ai commencé à travailler au début de la pandémie, j'étais très nerveuse parce que je m'inquiétais de [la réaction sur le lieu de travail] si je devais aller chercher mon enfant à la garderie en urgence ou s'il était malade à la maison à cause de la COVID (ce qui a été le cas). J'ai été très surprise de voir à quel point [l'entreprise] était ouverte à ma situation : « Écoutez, vous êtes une mère qui travaille, et la famille passe avant tout, alors prenez soin de vos enfants. Nous nous occupons de tout. Cela peut attendre ». J'ai su qu'il s'agissait de la culture de l'entreprise au cours de l'entretien [parce que cela était mis en évidence] sur le site web. Nous avons un manuel pour les employé(e)s. Il a été rédigé par notre directeur général et indique que « si vous devez aller chercher vos enfants plus tôt à l'école, si vous devez vous rendre à un rendez-vous chez le médecin, ou quoi que ce soit d'autre, allez-y tout simplement ! Vous n'avez pas besoin de demander un congé. Vous n'avez pas besoin de l'enregistrer dans le système. »*

Pour répondre à la notion d'« échafaudage brisé » (le manque de soutien à l'avancement professionnel des femmes), la section II du présent rapport adopte une approche de raisonnement analytique pour examiner l'infrastructure favorisant la diversité, la transformation de l'entreprise et les dirigeantes/dirigeants et gestionnaires à titre individuel, ainsi que la manière dont chacun de ces niveaux de changement peut promouvoir l'avancement professionnel des employées qui méritent d'être traitées sur un pied d'égalité.

53 Susanne Hupfer et coll., « Women in the tech industry: Gaining ground, but facing new headwinds », Deloitte, décembre 2021, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/technology-media-and-telecom-predictions/2022/statistics-show-women-in-technology-are-facing-new-headwinds.html>

54 Ibidem.

55 Neveen Awad et coll., « Reinventing the Leadership Journey for Women in Tech », 2022, Boston Consulting Group, <https://www.bcg.com/publications/2022/reinventing-the-leadership-journey-for-women-in-tech>

56 Michele Parmelee et Emma Codd, « Women @ Work 2022: A global outlook », Deloitte, 2022, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-women-at-work-2022-a-global-outlook.pdf>

Femmes en technologie, participante à un groupe de discussion







## Comblent le fossé entre les genres dans le secteur de la technologie:

# Que faut-il faire pour améliorer la représentation des genres dans les postes de niveau intermédiaire et supérieur ?

Cette section identifie trois opportunités (ou systèmes de changement) permettant de remédier aux obstacles systémiques à l'égalité entre les hommes et les femmes au sein de l'économie numérique. Les systèmes de changement sont une composante essentielle du raisonnement analytique, une approche multidisciplinaire utilisée pour comprendre les systèmes de manière holistique, y compris la façon dont leurs composants sont liés les uns aux autres et la façon dont ils évoluent dans le temps.<sup>57</sup> Dans cette section, trois systèmes de changement sont étudiés : (1) les agents de changement au niveau du leadership individuel, (2) la transformation organisationnelle au niveau de l'organisation, et (3) l'infrastructure favorisant la diversité au niveau de l'écosystème (voir figure 6). Ensemble, ces éléments reflètent la relation qui existe entre les individus, les organisations et les systèmes sociaux, tout en proposant des solutions pour améliorer la diversité des genres au sein des postes de niveau intermédiaire et supérieur de l'économie numérique.<sup>58</sup> Il est important de noter que les obstacles et les solutions à une progression de carrière équitable peuvent se situer à plusieurs niveaux (p. ex. les stéréotypes liés au genre peuvent avoir une incidence sur les dirigeantes individuelles/dirigeants individuels, les organisations et des écosystèmes dans leur intégralité) : leur inclusion dans l'une ou l'autre de ces sections n'exclut pas leur pertinence à d'autres niveaux.

57

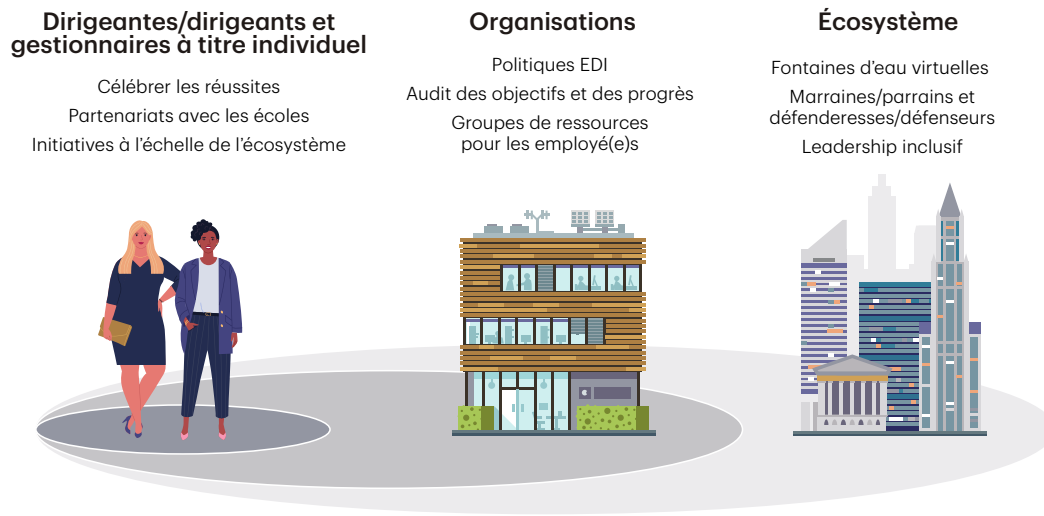
Susan Lee Watson et William R. Watson, « Chapter Six: Critical Systems Theory for Qualitative research », *Counterpoints*, 2013, <https://www.jstor.org/stable/42981166>

58

Ibid.



**Fig. 6** Systèmes de changement



Systèmes de changement aux niveaux individuel, organisationnel et écosystémique qui peuvent être mis à profit pour lever les obstacles systémiques à l'inégalité entre les genres dans le domaine de la technologie.

Les systèmes de changement à différents niveaux d'intervention peuvent contribuer à améliorer notre compréhension d'une initiative d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) mise en œuvre de manière efficace. Des politiques et des programmes EDI solides se traduiront probablement par une augmentation de la diversité organisationnelle, ce qui contribue de manière positive à la croissance et à la rentabilité de l'entreprise.<sup>59</sup> Cette relation pourrait être attribuée à l'augmentation de la créativité, de la productivité et de l'innovation pouvant émerger d'équipes diversifiées.<sup>60</sup> Des politiques et des programmes EDI efficaces peuvent également améliorer le potentiel de recrutement, les femmes ayant participé aux groupes de discussion de cette étude ayant indiqué qu'elles tenaient compte de la diversité sur le lieu de travail lorsqu'elles envisageaient une offre d'emploi.

Si les politiques et les programmes en matière d'EDI sont importants, ils sont également complexes et nuancés. Les participantes et participants à une étude précédente menée par le CTIC ont indiqué qu'il n'y a pas de « solution unique » en matière de politiques EDI.<sup>61</sup> Au contraire, ces politiques doivent être adaptées aux besoins de l'organisation. Les stratégies recommandées dans la section II peuvent être considérées comme des composantes des programmes EDI, qui peuvent être appliquées pour améliorer le maintien en poste et l'avancement professionnel des femmes dans l'économie numérique.

59 Sundiatu Dixon-Fyle, Kevin Dolan, Dame Vivian Hunt, et Sara Prince, « Diversity wins: How Inclusion Matters », McKinsey & Company, 2020 <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

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

61 Maryna Ivus, Maya Watson, « L'équité entre les sexes dans l'écosystème technologique du Canada », Conseil des technologies de l'information et des communications, 2022, <https://thinktanknumeriquectic.com/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada>



## Agents de changement au niveau du leadership individuel

Cette section identifie les principaux obstacles à un avancement de carrière équitable pour les femmes dans le secteur de la technologie qui peuvent être levés par les dirigeantes/dirigeants à titre individuel. Les interventions et les stratégies que les dirigeantes/dirigeants peuvent mettre en œuvre pour surmonter ces obstacles sont également abordées.

### Obstacle I Visibilité et structures promotionnelles informelles

Les participantes à la recherche originale de cette étude ont fait remarquer que la raison pour laquelle les femmes pourraient se retirer de l'économie numérique est qu'elles ont l'impression d'être « coincées » ou que leur carrière est au point mort. Cela peut en partie être attribué aux structures de promotion informelles qui sont largement fondées sur les relations et dont il a été démontré qu'elles désavantagent les groupes minoritaires ainsi que les femmes.<sup>62</sup> Les conversations informelles au sujet des performances et des promotions peuvent avoir lieu après les heures de travail, lors d'événements codifiés en fonction du genre comme un « boys' club », lors d'un 5 à 7, d'un match de hockey ou d'un tournoi de golf, etc.<sup>63</sup> Que ce soit intentionnel ou non, ces événements profitent généralement aux hommes cisgenres tout en excluant les femmes.<sup>64</sup> À leur tour, les normes culturelles, y compris les événements de réseautage informels, peuvent avoir une incidence indésirable sur les possibilités d'avancement professionnel des femmes dans l'économie numérique.<sup>65</sup>

Malheureusement, les structures de promotion informelles vont au-delà des événements de réseautage. Certaines recherches suggèrent que les femmes œuvrant dans le secteur des STIM sont à la fois moins susceptibles de s'autopromouvoir et moins susceptibles d'être promues en raison des préjugés sexistes au niveau de la direction.<sup>66</sup> Comme l'indique le rapport du CTIC intitulé « L'équité entre les genres dans l'écosystème technologique canadien », « ce biais relationnel est aggravé par le fait que le nombre de femmes occupant des postes de direction est moins élevé »,<sup>67</sup> ce qui rend encore plus difficile pour les femmes de trouver des marraines/parrains et d'accéder à des postes de direction.<sup>68</sup>

Ces tendances ont été mises en évidence dans les groupes de discussion du CTIC, plusieurs participantes engagées ayant fait remarquer que les occasions peu fréquentes de communiquer avec leur supérieure/supérieur hiérarchique se traduisaient par une diminution des possibilités d'avancement professionnel. Par exemple, les participantes engagées ont indiqué que les entretiens annuels n'offraient pas suffisamment de temps pour faire part de leurs aspirations professionnelles à leurs supérieures/supérieurs hiérarchiques.

62 Ibid.

63 Catherine Ashcraft, Brad McLain, and Elizabeth K. Eger, "Women and IT: The Facts," 2016, National Center for Women & Information Technology, [https://www.academia.edu/25601833/Women\\_and\\_IT\\_The\\_Facts](https://www.academia.edu/25601833/Women_and_IT_The_Facts)

64 Ibid.

65 Maryna Ivus, Maya Watson, "Gender Equity in Canada's Technology Ecosystem," Information and Communication Technology Council, 2022, <https://www.digitalthinktankictc.com/reports/gender-equity-in-canadas-tech-ecosystem>

66 Contini, M., Samardzic, T. (2021). Diversity, Equity and Inclusion Policies in Canadian Small-to-Medium Sized Enterprises within Science, Tech, Engineering, and Skilled Trades. Community Engaged Scholarship Institute. <https://atrium.lib.uoguelph.ca/xmlui/handle/10214/26770>

67 Maryna Ivus, Maya Watson, "Gender Equity in Canada's Technology Ecosystem," Information and Communication Technology Council, 2022, <https://www.digitalthinktankictc.com/reports/gender-equity-in-canadas-tech-ecosystem>

68 Ibarra, H. (2019). A Lack of Sponsorship is Keeping Women from Advancing into Leadership. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/08/a-lack-of-sponsorship-is-keeping-women-from-advancing-into-leadership>



En outre, les participantes aux groupes de discussion ont déclaré que le passage au travail à domicile, bien qu'utile pour limiter les obstacles à l'entrée pendant la pandémie, a amplifié certains obstacles préexistants à l'avancement de la carrière. Malgré la flexibilité et la commodité du travail à distance, certaines études suggèrent que « les personnes qui travaillent à distance perdent des primes et des possibilités d'avancement. »<sup>69</sup> Une participante au groupe de discussion a décrit le défi comme une mentalité « loin des yeux, loin du cœur », réduisant le temps de rencontre en tête-à-tête entre les femmes et leurs employeuses/employeurs :

*Compte tenu de l'environnement de travail à distance pour les travailleuses et travailleurs de bureau qui ont le privilège de le faire, cette mentalité « loin des yeux, loin du cœur » nous fait parfois du tort, en tant que femmes. Ce que j'ai remarqué en particulier, c'est que lors des appels Zoom, qu'il s'agisse d'un appel Zoom ordinaire avec votre équipe ou avec d'autres associées/associés, plus de femmes que d'hommes ont tendance à éteindre leur caméra... Nous leur disons : « Nous respectons votre choix. Si vous ne vous sentez pas à l'aise à l'idée d'allumer votre caméra, c'est à vous de décider ». Mais une fois que votre caméra est éteinte, et qu'elle reste éteinte pendant de longues périodes, vous ajoutez vraiment à cette notion « loin des yeux, loin du cœur ». Voilà ce que j'ai constaté à maintes reprises. »*

L'idée que les promotions sont basées sur les relations et la visibilité au sein d'une organisation a été reprise par d'autres femmes travaillant dans le secteur de la technologie interrogées dans le cadre de cette étude. Une femme a notamment exprimé ses inquiétudes quant au fait que les femmes qui travaillent à domicile ne sont pas en mesure de naviguer aussi efficacement dans la politique du bureau, ce qui entrave en fin de compte les possibilités d'avancement professionnel. Elle a déclaré :

*Faire face à la politique de bureau [est important pour l'avancement professionnel]. C'est indispensable. Il faut savoir comment s'y prendre pour gravir les échelons. C'est pourquoi, même s'il peut sembler avantageux de se soustraire à cette situation, j'ai l'impression qu'en travaillant à domicile, les travailleuses et travailleurs se privent de certaines possibilités d'avancement vers des postes de direction. »*

## **Solutions : Bâtir des relations solides qui reconnaissent les femmes comme les futures dirigeantes du secteur des technologies**

Le soutien à l'avancement professionnel des femmes peut inclure à la fois des approches relationnelles (par les gestionnaires à titre individuel et la marraine/le parrain) et des ajustements à la politique organisationnelle, tels qu'une plus grande transparence et un langage non genré dans les descriptions de poste des cadres supérieur(e)s et les évaluations de performance. Ce dernier point est abordé dans la section consacrée à la transformation de l'entreprise au niveau organisationnel.

69

Andrea Burgess, « Remote Work Might Damage Your Career Advancement, new study », Alliance Virtual Offices, 2023, <https://www.alliancevirtualoffices.com/virtual-office-blog/remote-work-study-career-advancement/>



Les cadres peuvent encourager la visibilité de leurs coéquipières et coéquipiers, non pas en les obligeant à travailler depuis le bureau, mais en instituant des politiques qui compensent les inconvénients potentiels du travail à domicile et d'une moindre représentation au sein de la direction. L'une des participantes au groupe de discussion a fait remarquer que la meilleure façon d'aborder cette question est de donner la priorité aux entretiens individuels entre les responsables et leurs équipes :

Participante  
au groupe de  
discussion des  
employeuses  
et employeurs

*Nous avons réellement tiré parti de nos entretiens individuels pour que tous nos dirigeantes et dirigeants s'assurent que les membres de leur équipe posent les bonnes questions et comprennent bien l'orientation qu'elles/ils souhaitent donner à leur carrière. >>>*

La création des occasions d'interactions en face à face peut nécessiter plus d'efforts dans un cadre de travail à distance. Certaines personnes ont suggéré de créer des « **fontaines d'eau virtuelles** », dans lesquelles les interactions informelles sont intégrées dans le travail quotidien à distance.<sup>70</sup> La communication informelle dans un cadre virtuel, lorsqu'elle est soutenue par un investissement adéquat et un engagement approprié de la part des cadres supérieur(e)s, peut contribuer à améliorer la carrière et les performances du personnel en début de carrière.<sup>71</sup>

**Les marraines/parrains et les défenderesses/défenseurs** sont des dirigeantes/dirigeants qui mettent à profit leur réputation pour soutenir les femmes sur le lieu de travail.<sup>72</sup> Les marraines/parrains cherchent des moyens d'accroître la visibilité d'une personne en proposant son nom pour une promotion ou en lui donnant l'occasion de mettre en valeur ses compétences en matière de leadership. Les marraines/parrains peuvent défendre les femmes dans le secteur de la technologie en mettant en évidence leurs performances positives, en les mentionnant au cours d'une conversation lorsqu'elles ne sont pas présentes, et en les présentant à leurs réseaux :

Groupe de  
discussion des  
employeuses et  
employeurs

*Il y a une différence entre une accompagnatrice ou un accompagnateur qui vous écoute, une mentore ou un mentor qui vous conseille, et une marraine ou un parrain. Une marraine ou un parrain est quelqu'un qui vous introduit dans son réseau. Pour moi, le parrainage consiste donc à avoir des cadres supérieur(e)s qui passent à l'action. >>>*

**Les alliées et les alliés ont** la possibilité de se faire les porte-paroles de l'avancement des femmes sur le lieu de travail. Les dirigeants de sexe masculin peuvent s'informer sur les obstacles rencontrés par les femmes et plaider en faveur de l'avancement de leurs collègues ou de leurs supervisées. Dans le cadre d'une étude américaine, les femmes ayant des marraines gagnaient 14,6% de moins que les femmes ayant des parrains (qui plaidaient pour leur avancement et leurs augmentations de salaire).<sup>73</sup> Les alliés masculins peuvent soutenir les femmes sur le lieu de travail et, plus généralement, les initiatives en faveur de l'égalité entre les genres :

Groupe de  
discussion des  
employeuses  
et employeurs

*Nous avons un comité EDI, et il y a beaucoup d'hommes dans ce comité qui sont passionnés par l'idée de faire passer des entretiens à des candidates et de promouvoir des femmes à des postes de direction. C'est vraiment rafraîchissant de voir des hommes, en particulier les hommes caucasiens cisgenres, défendre les femmes ainsi que les autres groupes minoritaires. >>>*

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

71 ibidem.

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

73 Valerie Bolden-Barrett, « Sponsorships could help close the gender wage gap, especially for women of color », HR Dive, 2019, <https://www.hrdiver.com/news/sponsorships-could-help-close-the-gender-wage-gap-especially-for-women-of/559875/>



## Obstacle II Mise en œuvre inégale de la politique organisationnelle

Les dirigeantes/dirigeants sont responsables à titre individuel de la mise en œuvre de la politique organisationnelle. En ce sens, les dirigeantes/dirigeants ont une influence considérable sur la culture du lieu de travail, l'inclusion et la diversité des points de vue. La section suivante consacrée à la transformation au niveau de l'organisation révélera que de nombreuses interventions importantes commencent par la politique de l'entreprise, mais sont mises en œuvre par des dirigeantes/dirigeants à titre individuel. Le succès des politiques sur le lieu de travail dépend largement des personnes qui les mettent en œuvre.

Sans l'adhésion des cadres supérieur(e)s, les politiques en matière d'EDI risquent d'être laissées de côté. Par exemple, une étude de cas menée pendant un an dans une entreprise technologique de la Silicon Valley a examiné la manière dont les opinions des cadres supérieur(e)s sur l'inégalité affectent leurs « efforts en faveur du changement ». <sup>74</sup> Cette étude a révélé que « les cadres ont tendance à privilégier les explications basées sur l'individu et la société pour expliquer les différences et les inégalités entre les genres » et, par conséquent, à focaliser les initiatives EDI sur l'individu au lieu d'essayer de « changer la structure organisationnelle ». <sup>75</sup> D'autres études indiquent qu'en l'absence d'adhésion de la part des dirigeantes/dirigeants, les politiques et les processus peuvent devenir "un substitut à l'action" ou pire encore, être de nature "performative". <sup>76</sup> Les mesures performatives en matière d'EDI manquent généralement de sincérité et peuvent être « mises en œuvre pour promouvoir l'image de marque de l'organisation... plutôt que d'entraîner une action positive liée à la cause ». <sup>77</sup> En tant que telle, cette mesure performative peut aller à l'encontre des objectifs EDI. Les femmes qui ont participé à cette étude s'accordent à dire que les politiques EDI sont rarement efficaces en l'absence d'un engagement des dirigeantes/dirigeants en faveur de l'équité sur le lieu de travail :

Groupe de discussion des employeuses et employeurs

*Disposer d'une politique écrite, c'est une chose. Mais l'appliquer et la 'vivre' est différent. Ce qui nous importe le plus, c'est d'avoir ces conversations plutôt que de se contenter d'un document. Par exemple, tous les vendredis, nous organisons une assemblée générale à laquelle tout le monde peut participer. Les co-directeurs généraux y participent et nous parlons de ce que nous avons appris. Plus nous abordons ces questions [équité, diversité et inclusion] dans le cadre d'une conversation informelle à l'échelle de l'entreprise, plus cela devient naturel. Il s'agit d'un processus évolutif. Vous n'avez alors plus besoin de ce document ou de cette politique parce que vous la vivez et la respirez à travers votre travail. >>>*

Les mesures performatives peuvent se manifester par un écart entre les priorités déclarées de l'organisation et la réalité telle qu'elle est ressentie par le personnel. Par exemple, une enquête menée auprès de 1 115 dirigeantes/dirigeants d'entreprises nord-américaines a révélé que 65 % d'entre elles/eux reconnaissaient que l'EDI constituait une priorité stratégique pour leur organisation, mais que 33 % seulement jugeaient les efforts de leur organisation comme étant « très fructueux ». <sup>78</sup> Un employeur interrogé par le CTIC a déclaré que certaines personnes pourraient considérer l'EDI comme une simple « case à cocher », plutôt qu'un changement notable. En conséquence, il est important que les dirigeants/dirigeants appliquent pleinement les politiques à titre individuel, et ne se contentent pas d'élaborer des politiques visant à donner l'impression d'être inclusives.

74 Alison T. Wynn, « Pathways toward Change: Ideologies and Gender Equality in a Silicon Valley Technology Company », *Gender & Society*, 2020, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0891243219876271>

75 Ibidem.

76 Sara Ahmed, « On Being Included », Duke University Press, 2012 <https://www.cmc.edu/sites/default/files/2022-03/Sara%20Ahmed%20On%20Being%20Included.pdf>

77 « What Does it Mean to be 'Performative' in EDI? », 4 janvier 2022, Crescendo, <https://crescendowork.com/workplace-inclusion-blog/what-does-it-mean-to-be-performative-in-edi>

78 Harvard Business Review, « Creating a Culture of Diversity, Equity, and Inclusion: Real Progress Requires Sustained Commitment », 2021 <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/DEI%20Metrics%20Full%20Report.pdf>



## Solutions : Tirer parti des formations et de l'accompagnement pour former des dirigeantes inclusives et dirigeants inclusifs

Compte tenu du fait que les dirigeantes/dirigeants sont peut-être déjà surchargé(e)s, l'accompagnement et la formation en matière de leadership peuvent les aider à devenir plus inclusives et inclusifs plutôt que de se concentrer uniquement sur la formation à la diversité pour le personnel. Les femmes ayant participé aux groupes de discussion dans le cadre de cette étude ont suggéré que l'accompagnement et la formation en matière de leadership peuvent contribuer à former des **dirigeantes/dirigeants inclusives/inclusifs**. Les dirigeantes/dirigeants inclusives/inclusifs sont celles et ceux qui mettent en pratique les qualités d'humilité, d'intelligence émotionnelle, d'empathie, de curiosité et de collaboration.<sup>79</sup> Les dirigeantes/dirigeants qui créent un espace inclusif pour leurs employées et employés peuvent engendrer des résultats positifs qui se traduisent par une meilleure capacité à atteindre les objectifs financiers, à faire preuve d'innovation et de réactivité et, plus généralement, à obtenir de meilleurs résultats pour l'entreprise.<sup>80</sup>

Même des commentaires et des initiatives mineures peuvent améliorer le leadership inclusif. Les parents qui travaillent et qui ont participé(e)s à cette étude ont fait remarquer que les employeuses et employeurs qui posent des questions aux hommes et aux femmes sur leurs expériences familiales et de proche aidant(e) contribuent à créer un sentiment d'équité. Une autre suggestion faite lors de l'atelier de co-conception du CTIC consistait à encourager les dirigeantes/dirigeants qui ont pris du temps pour s'occuper de leurs enfants ou d'un parent âgé à partager cette information avec leurs employées et employés.<sup>81</sup>

Les responsables de tous niveaux ont un rôle à jouer dans la mise en œuvre des stratégies EDI de manière authentique. La haute direction peut permettre aux équipes d'être inclusives en encourageant l'**accompagnement en matière de développement du leadership**, qui repose sur l'idée que la création d'espaces accueillants et la prise de décisions équitables sont des compétences que les dirigeantes/dirigeants peuvent développer par le biais de formations et d'opportunités d'accompagnement.<sup>82</sup> Les organisations peuvent récompenser les dirigeantes/dirigeants qui s'engagent à encourager la collaboration, à valoriser les différents points de vue et à faire preuve de responsabilité et de transparence à l'égard de leur personnel.<sup>83</sup> Les entreprises peuvent également décider d'intégrer les attentes en matière de culture de travail inclusive dans les évaluations de performance des dirigeantes et dirigeants.

79 Juliet Bourke, « The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths », Deloitte, 2018 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html>

80 ibidem.

81 Juliet Bourke, « The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths », Deloitte, 2018 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html>

82 Gena Cox et David Lancefield, « 5 Strategies to Infuse D&I into Your Organization », Harvard Business Review, 2021, <https://hbr.org/2021/05/5-strategies-to-infuse-di-into-your-organization>

83 Korn Ferry, « The journey to becoming a more inclusive leader », n.d., <https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/diversity-equity-inclusion/the-journey-to-becoming-a-more-inclusive-leader>





## Tableau récapitulatif : Agents de changement au niveau du leadership individuel

Le tableau 1 ci-dessous résume les stratégies qui peuvent être utilisées pour surmonter les obstacles au niveau des dirigeantes/dirigeants à titre individuel. Qui est en mesure de mettre en œuvre ces stratégies ? Les responsables des ressources humaines, les cheffes/chefs d'équipe et les superviseuses/superviseurs.

**Tableau 1** Tableau récapitulatif des mesures à prendre par les dirigeantes et dirigeants

Agents de changement au niveau du leadership à titre individuel		
Solution(s) quantifiable(s)	Outcome Quel est le résultat escompté ?	Actions Quelles mesures peuvent être prises pour surmonter l'obstacle ?
<b>Obstacle I</b> Visibilité et structures promotionnelles informelles		
<b>Fontaines d'eau virtuelles</b>	Opportunités pour les femmes de gagner en visibilité et de communiquer leurs objectifs de carrière avec les dirigeantes/dirigeants.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Créer des "fontaines d'eau virtuelles" pour les employées/employés qui travaillent à distance.</li> <li>➤ Dynamiser les activités d'équipe pour favoriser les rencontres et l'engagement.</li> <li>➤ Fixer des objectifs pour que les employées/employés et les cadres se rencontrent plus souvent pour des entretiens individuels afin de déterminer l'avancement professionnel et les possibilités de soutien en matière de leadership.</li> </ul>
<b>Marraines / parrains et défenderesses / défenseurs</b>	Amélioration des possibilités d'augmentation de salaire, de primes, de réseautage et d'avancement pour les femmes dans le secteur de la technologie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Privilégier les occasions de défendre les intérêts de votre personnel et proposez-leur de participer à des conférences ou à des événements afin de bâtir leur réseau.</li> <li>➤ Établir un plan de carrière avec votre équipe et demander comment vous pouvez soutenir les membres de votre équipe dans leur cheminement de carrière.</li> <li>➤ Complimenter ou défendre les intérêts d'une personne supervisée lors des réunions avec la direction.</li> </ul>
<b>Avoir des hommes comme alliés</b>	Les dirigeants de sexe masculin défendent les intérêts de leurs collègues de sexe féminin et soutiennent les programmes d'égalité entre les hommes et les femmes sur le lieu de travail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se porter volontaire pour être accompagnatrice/ accompagnateur ou marraine/parrain d'une femme dans le domaine de la technologie.</li> </ul>
<b>Obstacle II</b> Mise en œuvre inégale de la politique organisationnelle		
<b>Dirigeantes inclusives et dirigeants inclusifs</b>	Les dirigeantes/dirigeants disposent des outils nécessaires pour mettre en œuvre la politique EDI de manière approfondie dans l'ensemble de l'organisation, ce qui témoigne d'un véritable engagement organisationnel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inscrire les dirigeantes/dirigeants dans un programme d'accompagnement au leadership inclusif.</li> <li>➤ Développer des qualités de leadership inclusif : humilité, intelligence émotionnelle, empathie, curiosité et collaboration.</li> <li>➤ Travailler avec les équipes pour fixer des objectifs qui reflètent les qualités requises pour un leadership inclusif.</li> </ul>





# Transformation de l'entreprise au niveau organisationnel

Les entreprises ont un rôle important à jouer dans l'amélioration de la diversité des genres au sein des postes de niveau intermédiaire et supérieur. De nombreux obstacles à la réalisation de la diversité des genres dans les postes de niveau intermédiaire et supérieur existent au niveau de l'organisation, notamment les préjugés sexistes lors des promotions et des évaluations de performance ainsi que dans les rôles, les écarts salariaux entre les hommes et les femmes et les obstacles auxquels se heurtent les mères de famille. La culture d'entreprise, les politiques de flexibilité sur le lieu de travail, les programmes de mentorat et le soutien à la santé mentale sont des stratégies éprouvées que les entreprises peuvent mettre en œuvre pour recruter et retenir les femmes. Cette section examine ces obstacles et ces solutions et invite les décideuses/décideurs au niveau de l'organisation à intégrer l'égalité entre les genres dans leurs stratégies d'affaires, en signalant un changement transformationnel à partir du sommet de la pyramide.

## Obstacle I Préjugés sexistes en matière de promotions, d'évaluation des performances et de rôles

### Partialité au cours des promotions et des évaluations de performance

Les évaluations de performance sont l'une des rares occasions qu'ont les employées/employés de faire connaître leurs points forts et leurs qualités en matière de leadership et d'exprimer leur intérêt à gravir les échelons au sein de l'organisation. Malheureusement, les évaluations de performance peuvent être biaisées et renforcer les stéréotypes de genre et de race.<sup>84</sup> Selon l'enquête menée par TrustRadius auprès de 450 professionnelles/professionnels américain(e)s du secteur de la technologie (dont 66% de femmes), 39% des femmes ont déclaré que les préjugés sexistes constituaient un obstacle à leur promotion en 2021.<sup>85</sup> Cette statistique est encore plus importante pour les femmes de couleur œuvrant dans le secteur de la technologie, puisque 42% d'entre elles considèrent que les préjugés sexistes constituent un obstacle à leur promotion.<sup>86</sup> Dans l'ensemble, cette enquête a révélé que les femmes dans le secteur de la technologie étaient quatre fois plus susceptibles de considérer les préjugés sexistes comme un obstacle aux possibilités de promotion.<sup>87</sup>

Bien que les préjugés et les stéréotypes puissent se manifester de manière informelle ou inconsciente, ils ont des conséquences quantifiables. Une étude portant sur les évaluations de performance dans un cabinet d'avocats américain a révélé que « seulement 9,5% des personnes de couleur ont vu leur qualité de leader mentionnée dans leurs évaluations de performance, soit plus de 70 points de pourcentage de moins que les femmes blanches ». <sup>88</sup> Même si ce n'est pas le seul facteur déterminant, le fait que le leadership soit mentionné dans les évaluations de performance et la fréquence à laquelle il l'est peut conduire à des scores de compétence plus élevés.<sup>89</sup> Étant donné que les stéréotypes de genre et de race affectent les évaluations de performance, ils affectent également les structures de promotion. Cette relation pourrait expliquer pourquoi les femmes de couleur travaillant dans le secteur technologique sont moins confiantes que les femmes blanches travaillant dans le secteur technologique en ce qui concerne les perspectives de promotion et les possibilités d'avancement.<sup>90</sup>

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

85 TrustRadius, « TrustRadius 2021 Women in Tech Report », 2021 <https://www.trustradius.com/buyer-blog/women-in-tech-report>

86 Ibidem.

87 Ibidem.

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

89 Ibidem.

90 Ibidem.



Dans les groupes de discussion de cette étude, les femmes travaillant dans le secteur de la technologie ont donné des exemples de préjugés dans les évaluations de performance. Une ingénieure a parlé d'un supérieur qui évitait les retours directs et les critiques constructives afin de ne pas la « blesser ». Cette ingénieure a poursuivi en expliquant que les bonnes intentions de son supérieur avaient en fait nui à sa carrière parce qu'elle avait moins d'informations sur la manière dont elle pourrait améliorer son rendement. D'autres participantes ont indiqué que leurs collègues mettaient en doute leurs qualifications et leurs titres, tandis que d'autres leur reprochaient de « manquer de confiance en elles » pour occuper des postes à responsabilités. Ce deuxième exemple montre que même la conception du leadership au sein d'une organisation peut être influencée par des préjugés sexistes. Les organisations peuvent considérer que leurs politiques et procédures sont neutres tant qu'elles sont appliquées de manière équitable, indépendamment de la diversité démographique ou des structures organisationnelles hiérarchiques.<sup>91</sup> Toutefois, ce n'est généralement pas le cas. Par exemple, les évaluations de performance qui récompensent les traits de caractère masculins peuvent être appliquées de la même manière à tous les genres et avoir néanmoins une incidence négative sur les possibilités d'avancement des femmes.<sup>92</sup>

Bien que « les éléments prouvant l'existence de différences entre les genres dans le comportement des dirigeantes/dirigeants soient résolument mitigés », les croyances dominantes fondées sur des stéréotypes entrent souvent en ligne de compte dans les conversations relatives au leadership et au genre. Selon la *théorie des rôles sociaux*, les styles de leadership des femmes et des hommes sont cohérents avec les rôles sociaux liés au genre et à la culture. Le rôle traditionnel des femmes crée des « dirigeantes communautaires » (p. ex. plus attentionnées et orientées vers le relationnel) et, pour les hommes, des « dirigeants agents » (p. ex. plus assertifs, sûrs d'eux et orientés vers les tâches à accomplir).<sup>93</sup> Même si les rôles sociaux de genre peuvent affecter les styles de leadership des hommes et des femmes, ce n'est pas toujours le cas, et certaines femmes tendent vers des styles de leadership de type « agent ». Malheureusement, les études portant sur le genre en matière de leadership ont montré que les préjugés sexistes peuvent entraîner un « effet de contrecoup », selon lequel les femmes qui font preuve de qualités agentiques peuvent être moins bien évaluées.<sup>94</sup> De même, une nouvelle étude sur le leadership pendant les crises en fonction du genre a révélé que les femmes n'étaient pas plus solidaires que les hommes et que les qualités de solidarité étaient un facteur prédictif important quant à la sympathie et à la compétence.<sup>95</sup> Toutefois, l'étude portant sur l'impact des qualités de solidarité sur l'évaluation de performance a révélé qu'un comportement de solidarité marqué influençait davantage l'évaluation de performance des femmes que celle des hommes.<sup>96</sup> Notamment, ces effets apparaissent dans des situations concrètes, mais pas dans des situations hypothétiques contrôlées en laboratoire, ce qui suggère que beaucoup ne veulent pas évaluer les femmes et les hommes différemment, mais qu'ils le font dans la vraie vie.<sup>97</sup> En d'autres termes, les préjugés et stéréotypes inconscients liés au genre peuvent entraîner des évaluations de performance inégales : un sentiment partagé par de nombreuses femmes participant aux groupes de discussion du CTIC.

91 Shaheen Azmi, « Addressing Gender Equity using the Systemic Discrimination Lens », Ontario Human Rights Commission, 2012, <https://www.slideserve.com/tarannum/sexism>.

92 Kevin O'Meara et Maria Giammarco, « All on Board: Turning Evidence Into Action for Women's Leadership », The Conference Board of Canada, 2020, <https://www.conferenceboard.ca/product/all-on-board-turning-evidence-into-action-for-womens-leadership/>.

93 Connor J. Eichenauer, Ann Marie Ryan, et Jo M. Alanis, « Leadership During Crisis: An Examination of Supervisory Leadership Behavior and Gender During COVID-19 », *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2022, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/15480518211010761>.

94 Ibidem.

95 Ibidem.

96 Ibidem.

97 Ibidem.



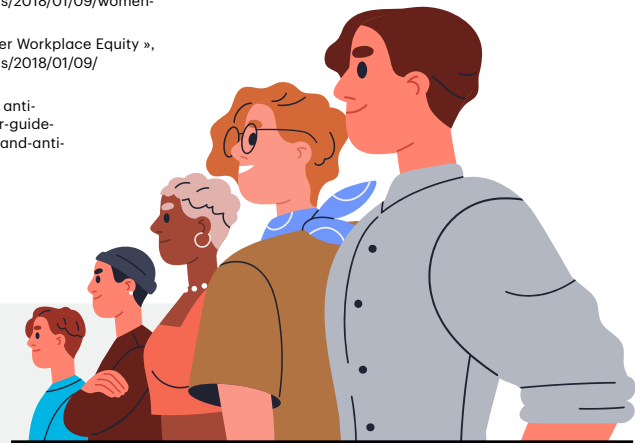
Si on ne lutte pas contre les préjugés sexistes, ceux-ci peuvent déboucher sur une discrimination fondée sur le genre. Selon la Commission canadienne des droits de la personne, la discrimination est « une action ou une décision qui a pour effet de traiter de manière négative une personne en raison, par exemple, de sa race, de son âge ou de sa déficience. »<sup>98</sup> L'orientation sexuelle, le genre, l'identité de genre et l'expression de genre sont également des motifs de discrimination qui sont protégés par la loi canadienne sur les droits de la personne. Il est inquiétant de constater qu'une enquête américaine menée par le *Pew Research Center* a révélé que la moitié des femmes occupant des emplois dans le domaine des STIM aux États-Unis ont déclaré avoir été victimes de discrimination au travail, par rapport à 19% des hommes occupant des emplois dans le domaine des STIM.<sup>99</sup> Les femmes ont également déclaré gagner un salaire moins élevé (29%), être traitées comme des incompetentes (29%), subir des micro-agressions (20%), recevoir un soutien moins important de la part des dirigeantes/dirigeants (18%), se sentir isolées (11%), ne pas être retenues pour des missions (9%) et se voir refuser une promotion (6%) lorsqu'elles ont été interrogées sur le type de discrimination spécifique auquel elles avaient été confrontées.<sup>100</sup> Bien qu'il existe des différences dans la définition de la discrimination entre les États-Unis et le Canada, ces statistiques sont préoccupantes et soulignent l'importance de disposer de politiques antidiscriminatoires rigoureuses, telles que l'engagement de l'organisation à faire respecter les droits à l'égalité entre les hommes et les femmes, la formation et l'éducation aux droits des femmes, une procédure de plainte efficace et équitable, des politiques de dénonciation de la discrimination et une culture d'entreprise qui prend les cas de discrimination au sérieux.<sup>101</sup>

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

99 Cary Funk et Kim Parker, « Women and Men in STEM Often at Odds Over Workplace Equity », *Pew Research Center*, 2018, <https://www.pewresearch.org/social-trends/2018/01/09/women-and-men-in-stem-often-at-odds-over-workplace-equity/>

100 Cary Funk et Kim Parker, « Women and Men in STEM Often at Odds Over Workplace Equity », *Pew Research Center*, 2018, <https://www.pewresearch.org/social-trends/2018/01/09/women-and-men-in-stem-often-at-odds-over-workplace-equity/>

101 Ontario Human Rights Commission, « Chapter 5. Anti-harassment and anti-discrimination policies », n.d., <https://www.ohrc.on.ca/en/policy-primer-guide-developing-human-rights-policies-and-procedures/5-anti-harassment-and-anti-discrimination-policies>



## Identité et expressions de genre sur le lieu de travail

Les membres des communautés LGBTQIA2S+ sont confronté(e)s à des obstacles particuliers lorsqu'elles/ils gravissent les échelons de l'entreprise, un phénomène parfois appelé « plafond lavande ».<sup>102</sup> La recherche canadienne suggère que les personnes LGBTQIA2S+ sont plus susceptibles d'être confrontées à des défis liés au lieu de travail, tels que les préjugés sexistes, la dissimulation et l'exclusion sociale, que leurs homologues cisgenres et hétérosexuelles/hétérosexuels.<sup>103</sup> En raison de la dynamique de pouvoir qui existe dans le monde du travail, de nombreuses personnes LGBTQIA2S+ hésitent à divulguer leur orientation sexuelle ou leur genre de peur de perdre leur emploi.<sup>104</sup> Selon une étude de *McKinsey & Company*, la moitié (50 %) des personnes transgenres aux États-Unis ont indiqué qu'elles ne pouvaient pas se montrer sous leur vrai jour au cours du processus de candidature, contre 33% des personnes cisgenres interrogées.<sup>105</sup> Nombre d'entre elles ont indiqué qu'elles avaient dû faire une fausse déclaration ou modifier leur apparence au cours de l'entretien. Dans le cadre de cette même étude, les personnes transgenres ont indiqué qu'elles devaient tenir compte de leur genre lorsqu'elles choisissaient les rôles et les secteurs d'activité qu'elles souhaitaient exercer.<sup>106</sup>

Par ailleurs, l'enquête 2018 de Statistique Canada relative à la sécurité dans les espaces publics et privés a révélé que les personnes qui s'identifient comme gaies, lesbiennes, bisexuelles ou faisant partie d'une autre minorité sexuelle étaient également deux fois plus susceptibles que les personnes hétérosexuelles de déclarer avoir fait l'objet d'une attention sexuelle non désirée au travail, notamment sous la forme de gestes, de langage corporel, de sifflements ou d'appels, de blagues sexuelles inappropriées ou de l'envoi d'images sexuellement suggestives non désirées.<sup>107</sup>

Le Canada a encore un long travail à faire pour briser le plafond lavande. Moins de 5% des organisations comptent une ou plusieurs femmes s'identifiant comme LGBTQIA2S+ au sein de leur conseil d'administration ou de leur équipe de direction.<sup>108</sup> Il est important de noter qu'un manque de diversité au niveau du conseil d'administration et de la direction peut avoir des répercussions sur les types de politiques de discrimination adoptées par les organisations. Cela est particulièrement déterminant pour la communauté LGBTQIA2S+, qui se heurte à des obstacles lors du processus de candidature et qui a moins de chances de bénéficier d'un soutien équitable pour progresser dans son parcours professionnel. Il a été démontré que la diversité au sein de la direction des entreprises permet de « réduire le profil de risque » et de favoriser le rendement financier des entreprises.<sup>109</sup> La recherche indique également que l'équité salariale appliquée à la communauté transgenre « pourrait entraîner une augmentation des dépenses de consommation de 12 milliards de dollars par an ».<sup>110</sup> C'est pourquoi les entreprises investissent massivement dans l'amélioration de leur culture d'intégration en vue d'apprécier les différences entre les hommes et les femmes de manière constructive.<sup>111</sup>

Fierté au travail identifie et recommande quelques stratégies pour promouvoir et soutenir les personnes LGBTQIA2S+ sur le lieu de travail.<sup>112</sup> Parmi les suggestions faites aux organisations figurent l'élaboration de stratégies et de plans d'action portant sur l'identité et l'expression de genre, ainsi que la révision formelle de leurs politiques tous les ans ou tous les cinq ans. Les entreprises peuvent mettre à jour leurs politiques et leurs régimes d'avantages sociaux pour inclure le pronom « iel » comme pronom singulier neutre et réévaluer les préjugés sexistes dans les codes vestimentaires de l'entreprise. Une formation sur la diversité à l'échelle de l'organisation peut être utilisée pour informer les employées et employés des règles du langage respectueux et de ce qu'elles/ils doivent faire lorsqu'elles/ils voient une personne faire l'objet de discrimination. Si la formation sur la diversité peut être bénéfique, celle-ci peut toutefois s'avérer insuffisante pour garantir que l'ensemble du personnel comprenne réellement les questions liées à la communauté LGBTQIA2S+. Selon Fierté au travail, 55% des organisations ont mis en place une formation sur l'identité et l'expression de genre pour l'ensemble de l'organisation et pour les cadres supérieur(e)s, mais seulement 14% des organisations vont au-delà de cette formation pour exiger que les cadres supérieur(e)s comprennent réellement la diversité et l'inclusion des personnes LGBTQIA2S+.<sup>113</sup> La liste des stratégies incluses dans le rapport annuel de Fierté au travail figure ci-dessous :<sup>114</sup>

### **Strategies to Shatter the Lavender Ceiling and Build More Inclusive Workplaces for People of Diverse Gender Identities and Expressions:**

- 1** Élaborer des politiques qui traitent de l'identité et de l'expression de genre
- 2** Créer des plans d'action pour mettre en œuvre des stratégies de diversité et d'inclusion
- 3** Utiliser un langage neutre dans les documents de l'entreprise
- 4** Veiller à ce que les avantages sociaux répondent aux besoins des employées et employés de la communauté LGBTQIA2S+
- 5** Mettre en œuvre une formation relative à la diversité et à l'inclusion dans l'ensemble de l'entreprise, y compris pour les cadres.
- 6** Instaurer une communication ouverte et soutenir les groupes de ressources pour les employé(e)s (GRE)
- 7** Soutenir la transition sexuelle sur le lieu de travail
- 8** Recueillir des données pertinentes et fixer des objectifs

- 102 Clin d'œil à la métaphore du « plafond de verre » pour les femmes, le « plafond de lavande » fait référence aux obstacles spécifiques et officieux à l'avancement professionnel des personnes LGBTQ2S+. Justin Moore, « A Phenomenological Study of Lesbian and Gay People in Leadership Roles: How Perspectives and Priorities Shift in the Workplace as Sexual Orientation Evolves Through Social Constructs », The University of San Francisco, 2017, <https://repository.usfca.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1409&context=diss>
- 103 Audrey Appiah, Kelsey Brennan, Chloe Halpenny, Basia Pakula, et Sean Waite, « Building the evidence base about economic, health, and social inequities faced by LGBTQ2S+ individuals in Canada: Phase 2 Final Report », SRDC Canada, 2021, <https://www.srdc.org/media/553177/wage-phase-2-final-report.pdf>
- 104 Justin Moore, « A Phenomenological Study of Lesbian and Gay People in Leadership Roles: How Perspectives and Priorities Shift in the Workplace as Sexual Orientation Evolves Through Social Constructs », The University of San Francisco, 2017, <https://repository.usfca.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1409&context=diss>
- 105 David Baboolall, Sarah Greenberg, Maurice Obeid, et Jill Zucker, « Being Transgendered at Work », McKinsey & Company, 2021, <https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/being%20transgender%20at%20work/being-transgender-at-work-vf.pdf?shouldIndex=false>
- 106 Ibidem.
- 107 Dans le cadre d'une enquête, 44% des personnes s'identifiant comme faisant partie d'une minorité sexuelle ont déclaré avoir fait l'objet d'une attention sexuelle non désirée, contre 22% des personnes hétérosexuelles ; Statistique Canada, « Les personnes de minorité sexuelle sont près de trois fois plus susceptibles de subir de la victimisation avec violence que les personnes hétérosexuelles », 2020, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200909/daq200909a-fra.htm>
- 108 Le projet prospérité, « Rapport annuel sur le rendement, 2023 », 2023, <https://canadianprosperityproject.ca/fr>
- 109 Kezia Farnham, « Dismantling the Lavender Ceiling: Why Boards Must Drive LGBTQ+ Diversity and Inclusion », Diligent, 2021, <https://www.diligent.com/insights/esg/the-lavender-ceiling/>
- 110 David Baboolall, Sarah Greenberg, Maurice Obeid, et Jill Zucker, « Being Transgendered at Work », McKinsey & Company, 2021, <https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/being%20transgender%20at%20work/being-transgender-at-work-vf.pdf?shouldIndex=false>
- 111 Carolina Pía García Johnson et Kathleen Otto, « Better Together: A Model for Women and LGBTQ Equality in the Workplace », Frontiers in Psychology, 2019, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.00272/full>
- 112 Alison Grenier et Jacq Hixson-Vulpe, « Beyond Diversity: An LGBT Best Practice Guide for Employers », Great Place to Work et Fierté au travail Canada, 2017, <https://prideatwork.ca/wp-content/uploads/2017/09/Beyond-Diversity-LGBT-Guide.pdf>
- 113 Ibidem.
- 114 Ibidem.

## Partialité dans la répartition des tâches et des responsabilités

Les préjugés sexistes peuvent également avoir une incidence sur la manière dont les organisations définissent les rôles ou sur le choix des personnes à qui elles confient des fonctions et des tâches. Par exemple, les participantes à cette étude estiment que les femmes travaillant dans l'économie numérique assument une plus grande part des tâches administratives que les hommes. Comme l'a souligné une participante à un groupe de discussion, « en ce qui concerne les tâches [administratives], les projets de gestion d'équipe, etc. les femmes travaillant dans le secteur de la technologie ont tendance à en assumer beaucoup plus que leurs homologues masculins ». Les participantes à l'étude ont estimé que cette tendance n'a été qu'accentuée par la pandémie, au cours de laquelle, pendant les périodes inhabituelles de « temps mort », les collègues femmes ont été invitées à assumer une plus grande partie des tâches administratives. Une enquête de *TrustRadius* a également révélé que 43% des femmes américaines travaillant dans le secteur de la technologie assument des « responsabilités supplémentaires au travail, par rapport à seulement 33% des hommes ».<sup>115</sup>

En plus des tâches administratives, les participantes à la présente étude estiment que les femmes ont tendance à assumer davantage de « travail émotionnel » dans le cadre de leur travail que les hommes. Alicia Grandey, psychologue à Penn State, définit le travail émotionnel comme étant « la maîtrise de ses propres émotions et de celles des autres » et indique que cela « influence la dynamique sociale au travail, ce qui a évidemment des répercussions sur les performances et le bien-être dans un large éventail de professions et d'organisations ».<sup>116</sup> Comme nous l'avons évoqué précédemment, les femmes ayant participé aux groupes de discussion de la présente étude estiment qu'elles assument une part disproportionnée du travail émotionnel sur le lieu de travail, en particulier lors de crises telles que la pandémie de COVID-19. De plus, les participantes aux groupes de discussion considèrent que les organisations ne valorisent pas ou ne récompensent pas équitablement le travail émotionnel et que peu de femmes sont reconnues à leur juste valeur pour ce type de travail.

115 TrustRadius, « TrustRadius 2021 Women in Tech Report », 2021 <https://www.trustradius.com/buyer-blog/women-in-tech-report>

116 Alicia Grandey, James Diefendorff, Deborah E. Rupp, « Emotional Labour in the 21st Century: Diverse Perspectives on Emotion Regulation at Work, 1st ed. », Routledge Publishing, 2013.



Comme le décrit le Dr Grandey, « le travail émotionnel, tout comme le travail physique, est source d'efforts et de fatigue lorsqu'il est effectué de manière répétée tout au long de la journée et peut s'avérer coûteux en termes d'erreurs liées au rendement et d'épuisement professionnel ». Pour certaines femmes, le surcroît de travail émotionnel et administratif peut être aggravé par une plus grande charge de travail liée à la garde des enfants.<sup>118</sup> La recherche empirique met en évidence une corrélation positive entre la santé mentale et le rendement professionnel : si cela signifie que les employées et employés jouissant d'une bonne santé mentale ont tendance à être plus performant(e)s, cela signifie également que les employées et employés qui souffrent de mal-être mental et d'épuisement professionnel ont tendance à être moins performant(e)s dans le cadre de leur travail.<sup>119</sup> Les participantes aux groupes de discussion du CTIC sur les femmes travaillant dans le secteur de la technologie étaient catégoriques sur le fait que les organisations devraient chercher à minimiser les conséquences du travail émotionnel sur les femmes, non seulement pour améliorer leur bien-être, mais aussi pour garantir la performance des équipes. Pour ce faire, il faut d'abord s'attaquer aux préjugés sexistes.

### **Solutions : Aborder la question de la discrimination consciente et inconsciente liée aux promotions, à l'évaluation de performance et à la répartition des tâches et des responsabilités**

Pour garantir aux femmes l'égalité des chances en matière d'avancement professionnel, il faut pallier les préjugés sexistes sur le lieu de travail, notamment en ce qui concerne la culture d'entreprise, les responsabilités et les évaluations de performance. Réduire les préjugés inconscients n'est pas une mince affaire : de telles mesures peuvent soit être couronnées de succès, soit échouer en fonction des approches adoptées pour leur mise en œuvre et leur adoption.

La formation relative aux préjugés inconscients constitue une part importante des stratégies EDI de nombreuses organisations. Dans une démarche commune, de nombreuses organisations ont engagé des professionnelles et professionnels dans le domaine de l'EDI pour animer des modules de formation portant sur les préjugés liés au genre et à la race.<sup>120</sup> Bien que les programmes EDI puissent avoir pour point de départ la formation des dirigeantes/ dirigeants à la remise en question de leurs préjugés, cela ne suffit pas. Des efforts plus importants sont également nécessaires au niveau de l'organisation pour éliminer les préjugés structurels liés à la gestion des talents et aux processus de prise de décision. Par exemple, les organisations peuvent prendre les mesures suivantes :

- ▶ Procéder à un audit des évaluations de performance en examinant minutieusement les qualités associées aux promotions et aux postes de direction et en reconnaissant officiellement les traits de caractère à prédominance masculine et féminine.
- ▶ Créer des structures de promotion normalisées et fondées sur des données.
- ▶ Créer une culture organisationnelle équitable en discutant ouvertement des préjugés sexistes et de leur impact sur la répartition des tâches administratives et du travail émotionnel.
- ▶ Mettre en œuvre des politiques qui reconnaissent et récompensent le travail émotionnel, qui peut peser de manière disproportionnée sur les femmes.

117 Alicia Grandey, « What is Emotional Labour? », The Pennsylvania State University, n.d., <https://weld.la.psu.edu/what-is-emotional-labor/>

118 TrustRadius, « TrustRadius 2021 Women in Tech Report », 2021 <https://www.trustradius.com/buyer-blog/women-in-tech-report>.

119 Wright, T. A., Bonett, D. G., Sweeney, D. A. (1993). « Mental health and work performance: Results of a longitudinal field study », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.2044-8325.1993.tb00539.x>

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



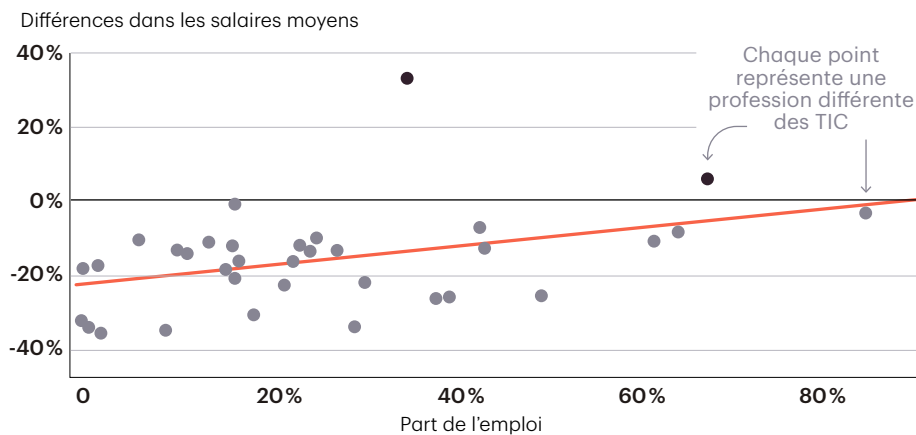
- Utiliser les « audits liés au genre »<sup>121</sup> de manière plus élargie pour examiner les descriptions de rôle, les critères de promotion, les responsabilités, etc. dans une optique genrée.
- Appliquer des protocoles confidentiels pour la collecte d'informations démographiques désagrégées (p. ex. par les RH) afin de contrôler l'équité en matière de rémunération et de promotion.

Parmi les suggestions ci-dessus, la « **normalisation des structures de promotion** » a été la plus fréquemment citée par les femmes du secteur de la technologie ayant participé à cette étude. La normalisation de ces processus nécessite des évaluations justes et équitables, **fondées sur des données**. Certaines participantes aux groupes de discussion ont suggéré que l'élaboration de matrices emploi-famille formelles et transparentes qui présentent les exigences de performance pour chaque rôle peut être bénéfique pour les structures de promotion.

## Obstacle II L'écart salarial entre les genres

L'écart salarial entre les hommes et les femmes constitue un obstacle majeur à la réussite des femmes au sein de l'économie numérique. Selon les données du recensement 2021 de Statistique Canada, l'équité salariale est plus susceptible de se produire dans les professions des TIC où les femmes sont fortement représentées (voir figure 7), tandis que les professions des TIC où les femmes sont faiblement représentées ont tendance à connaître des différences plus importantes en ce qui concerne les salaires moyens.<sup>122</sup> La figure 8 compare à nouveau la diversité des genres et l'équité salariale pour les 10 professions des TIC où les femmes représentent le plus faible pourcentage en termes de représentation professionnelle. Elle indique que le salaire moyen des hommes est plus élevé pour huit des dix professions répertoriées et que les femmes travaillant comme conceptrices graphiques et illustratrices, conceptrices de sites Web, et analystes de bases de données et administratrices de données connaissent la plus grande différence de salaire moyen.

**Fig. 7** Différence entre les salaires moyens selon le genre (hommes et femmes)



Au Canada, les professions des TIC qui comptent une plus faible proportion de femmes occupant un emploi présentent des écarts plus importants dans les salaires moyens.

Différence entre les salaires moyens selon le genre (hommes et femmes) et la part de l'emploi, Source : Statistique Canada, tableaux du recensement de 2021 : 98-10-0412-01, 98-10-0449-01, analyse réalisée par le CTIC.<sup>123</sup>

121 Jeannie Harvey and Patricia Morris, "The Gender Audit Handbook: A Tool for Organizational Self Assessment and Transformation," InterAction, 2010, <https://www.rcrc-resilience-southeastasia.org/wp-content/uploads/2015/12/Gender-Audit-Handbook-2010-Copy.pdf>

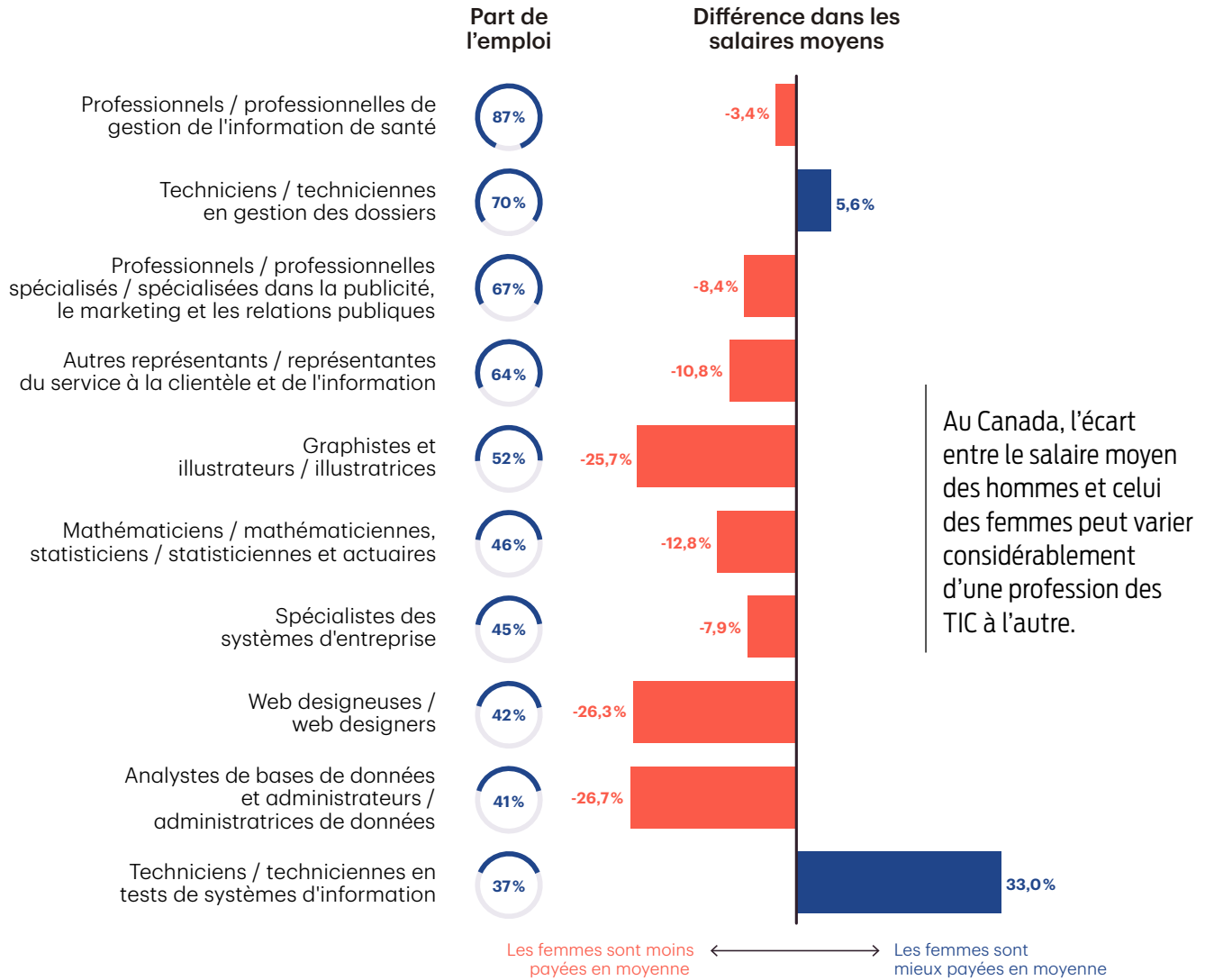
122 Cette constatation vaut également pour le salaire médian.

123 Ces chiffres sont trans-inclusifs. Les estimations sont tirées des données du recensement de 2021, qui utilise les groupes Hommes+ et Femmes+ pour fournir des données sur les salaires moyens et médians. Les données ne tiennent pas compte des personnes non binaires et des personnes non conformes au genre. Analyse réalisée par le CTIC.





**Fig. 8** Différence entre les salaires moyens pour les 10 premières professions des TIC où la part des femmes dans l'emploi est la plus élevée.



Source : Statistique Canada, tableaux de recensement 2021 : 98-10-0412-01, 98-10-0449-01 ; Statistique Canada, tableaux du recensement de 2021 : 98-10-0412-01, 98-10-0449-01, analyse réalisée par le CTIC.<sup>124</sup>

Comprendre et mesurer l'ampleur des écarts salariaux peut s'avérer difficile et est soumis à des contraintes relatives aux données. Par exemple, dans l'analyse du CTIC, les « codes professionnels » (codes CNP), qui constituent un agrégat de plusieurs rôles d'ancienneté et de niveau d'expérience variables, affectent vraisemblablement les estimations. Par exemple, nous ne pouvons pas voir l'écart salarial entre pour un graphiste de premier échelon travaillant dans la publicité ; nous constatons seulement qu'en moyenne, pour tous les graphistes, les femmes gagnent moins. L'existence de ces différences salariales entre les professions, illustrées dans les graphiques ci-dessus, fait allusion à des problèmes structurels plus vastes, étudiés de façon plus concrète dans la littérature.

124

Ces chiffres sont trans-inclusifs. Les estimations sont tirées des données du recensement de 2021, qui utilise les groupes Hommes+ et Femmes+ pour fournir des données sur les salaires moyens et médians. Ces données spécifiques relatives à l'emploi ne tiennent pas compte des personnes non binaires et des personnes non conformes au genre. Analyse réalisée par le CTIC.





Les écarts salariaux récurrents sont un exemple très concret de l'inégalité entre les genres qui remet en cause les efforts déployés pour retenir les femmes occupant des postes de niveau intermédiaire et supérieur dans l'économie numérique. Si les femmes ne sont pas rémunérées à leur juste valeur pour le travail qu'elles accomplissent, elles peuvent choisir d'aller voir ailleurs (y compris dans un autre secteur) pour obtenir une rémunération équitable, ce qui peut en fin de compte affecter le flux de femmes destinées à occuper des postes de niveau supérieur au sein de l'économie numérique. Les recherches sur les écarts salariaux indiquent qu'il s'agit d'un problème complexe qui découle de différents facteurs. Les recherches sur les écarts salariaux suggèrent qu'il s'agit d'une question complexe qui découle de différents facteurs. On cite souvent les différences dans le type de travail que les femmes exercent (tri professionnel), les niveaux d'éducation et d'expérience, et les responsabilités familiales liées au genre qui constituent un obstacle aux carrières bien rémunérées exigeant de longues heures de travail.<sup>125</sup> Une autre raison souvent invoquée pour expliquer l'existence des écarts salariaux réside dans le fait que les femmes sont moins enclines à demander une augmentation. Toutefois, des données australiennes suggèrent qu'en fait, les femmes demandent des augmentations aussi fréquemment que les hommes, mais qu'elles ont moins de chances d'en obtenir une. Heureusement, cette tendance ne semble pas exister pour les jeunes générations, ce qui suggère que l'équité s'améliore en matière de négociation salariale.<sup>126</sup> Néanmoins, une collaboration plus poussée entre les décideuses/décideurs politiques et les employeuses/employeurs du secteur technologique est nécessaire afin de garantir que les promotions et les rémunérations soient accordées de manière équitable.

## Solutions : Améliorer la diversité des genres au niveau des postes de direction en s'attaquant aux obstacles liés à la rémunération

Une approche sérieuse visant à améliorer la diversité des genres au niveau des postes de direction doit inclure des politiques destinées à combler l'écart salarial entre les genres. Les résultats varient en fonction du contexte et du rôle ; toutefois, la recherche suggère que la **transparence des salaires** peut contribuer à réduire les écarts salariaux entre les genres.<sup>127</sup> Les participantes à cette étude ont évoqué plusieurs moyens pour les entreprises d'améliorer la transparence salariale. Tout d'abord, les entreprises peuvent exiger que les nouvelles offres d'emploi contiennent des renseignements sur le salaire afin que les candidates potentielles/candidats potentiels et les nouvelles embauches disposent d'un point de départ précis lors de la négociation de leur salaire. En 2022, le gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard a notamment adopté une loi obligeant toutes les employeuses et tous les employeurs qui publient une offre d'emploi à inclure des informations sur le salaire prévu ou l'échelle salariale pour le poste en question.<sup>128</sup> Les participantes à la présente étude ont noté un avantage potentiel pour les employeuses et employeurs qui publient des fourchettes de salaires. Une participante, employeuse de l'économie numérique, a indiqué qu'après avoir inclus des fourchettes de salaires dans leurs annonces en ligne, un plus grand nombre de personnes se sont montrées intéressées à postuler.

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

126 Research: Women Ask for Raises as Often as Men, but Are Less Likely to Get Them (hbr.org)

127 Malheureusement, cette étude a également révélé que le principal moyen par lequel la transparence réduit l'écart salarial entre les genres est la diminution du taux de croissance des salaires pour les hommes, plutôt que l'augmentation du taux de croissance des salaires chez les femmes. En plus de l'amélioration continue de la transparence salariale, les stratégies visant à améliorer l'équité salariale devraient consister à accroître le taux de croissance des salaires des femmes ; Morten Bennedsen, Birthe Larson, et Jiayi Wei, « Wage Transparency and The Gender Pay Gap: A Survey », Journal of Economic Surveys (à paraître), 2022, [https://ideas.repec.org/p/hhs/obsnow/2022\\_011.html](https://ideas.repec.org/p/hhs/obsnow/2022_011.html); Michael Baker, Yosh Halberstam, Kory Kroft, Alexandre Mas, et Derek Messacar, « La transparence salariale et l'écart entre les sexes », Statistique Canada, 2019, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m/11f0019m2019018-fra.htm>

128 Ministère de la main-d'œuvre, des études supérieures et de la population, « Pay Transparency », gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard, 2022, <https://www.princeedwardisland.ca/en/information/economic-growth-tourism-and-culture/pay-transparency>



Un deuxième moyen pour les entreprises d'améliorer la transparence salariale consiste à publier des **informations ventilées par genre** sur les rémunérations de leurs employées et employés en poste. Bien que ces informations ne soient pas synonymes d'équité salariale entre les genres, elles créent de la transparence et de la responsabilité, ce qui permet aux employeuses/employeurs et aux employées/employés de créer des lieux de travail plus équitables. Il est intéressant de noter qu'une étude réalisée en 2021 a révélé que, parmi un échantillon d'entreprises publiques canadiennes, 11% seulement publiaient des informations ventilées par genre au sujet des salaires.<sup>129</sup> C'est plus qu'aux États-Unis, où 5% des entreprises publiques publient des informations ventilées par genre au sujet de la rémunération, mais moins que dans d'autres pays pairs importants, notamment l'Espagne (82%), le Royaume-Uni (78%), l'Italie (55%), la France (27%) et l'Australie (20%).<sup>130</sup> Depuis juin 2022, le gouvernement du Canada exige que toutes/tous les employeuses et employeurs du secteur privé sous réglementation fédérale publient des informations agrégées concernant l'écart salarial dans leurs rapports annuels sur l'équité.<sup>131</sup> Bien que cette exigence s'applique à certaines/certains des plus grandes entreprises du Canada (p. ex. les banques, les entreprises de télécommunications, les entreprises de transport ferroviaire et aérien, et bien d'autres), elle ne s'applique pas aux employeuses et aux employeurs qui ne sont pas réglementé(e)s par le gouvernement fédéral. Certaines provinces canadiennes ont commencé à élaborer leurs propres initiatives,<sup>132</sup> mais des efforts supplémentaires sont nécessaires pour que davantage d'entreprises canadiennes se joignent à elles.

### Obstacle III Isolement, politique de coopération symbolique et syndrome de l'imposteur

Les femmes ont fait part de leur sentiment d'isolement et de solitude sur les lieux de travail où elles sont sous-représentées. Une enquête américaine menée auprès de femmes exerçant des fonctions dans les domaines de la science, de l'ingénierie et de la technologie (SIT) a révélé que les femmes se sentaient isolées au travail, en particulier dans le domaine de l'ingénierie et dans d'autres domaines dominés par les hommes.<sup>133</sup> Plus précisément, cette enquête a révélé que 27% des femmes en sciences, 38% des femmes en technologie et 44% des femmes en ingénierie se sentaient isolées sur leur lieu de travail.<sup>134</sup> Ce sentiment a également été partagé par une participante au groupe de discussion, qui a souligné que ce défi existe également dans le contexte canadien, en déclarant : « Vous vous sentez très seule parce que vous êtes la seule femme de l'équipe ».

Être la seule femme dans une équipe, une organisation ou au niveau de la direction peut avoir des conséquences négatives sur l'avancement professionnel et le développement professionnel. Le rapport *Athena Factor* de Harvard a révélé que l'isolement sur le lieu de travail peut rendre plus difficile la recherche d'un soutien de la part des pairs, 84 à 88% des femmes de l'équipe SIT affirmant qu'elles manquent de marraines/parrains et 47% faisant état d'un manque d'accompagnement dans le domaine de la technologie.<sup>135</sup>

130 Equileap, « Gender Equality Global Report & Ranking », 2021, [https://equileap.com/wp-content/uploads/2021/07/Equileap\\_Global\\_Report\\_2021.pdf](https://equileap.com/wp-content/uploads/2021/07/Equileap_Global_Report_2021.pdf)

131 Ibidem.

132 EDSC, « Déclaration des écarts de rémunération dans les lieux de travail relevant de la compétence fédérale », gouvernement du Canada, 2022, <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/equite-emploi/declaration-ecarts-remuneration.html>

133 B.C. Gov News, « B.C. moves toward pay transparency measures », Gouvernement de la Colombie-Britannique, 2022, <https://news.gov.bc.ca/releases/2022FIN0009-000304>

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

135 Ibidem.



Le manque d'accompagnatrices et d'accompagnateurs qui défendent et guident les femmes depuis leur emploi de premier échelon jusqu'à des postes de niveau intermédiaire ou supérieur a eu pour conséquence un sentiment de « blocage ou d'enlèvement professionnel » chez 40 % d'entre elles.<sup>136</sup> De même, les professionnelles en milieu de carrière interrogées dans le cadre de la présente étude ont indiqué à plusieurs reprises au CTIC qu'elles étaient à la recherche d'opportunités de mentorat, mais qu'elles avaient du mal à trouver un soutien en raison du manque d'accompagnatrices/accompagnateurs disponibles :

Participante  
au groupe de  
discussion

*Certaines femmes n'ont pas de marraines/parrains, comme les hommes avec le « boy's club ». Il s'agit d'une réalité. Au cours des 22 dernières années de ma carrière, j'ai travaillé principalement dans un secteur dominé par les hommes, et j'ai pu le constater de mes propres yeux. Même si ce n'est pas aussi évident qu'il y a 20 ans, ce phénomène est toujours présent. De nombreuses conversations ont encore lieu sur un terrain de golf ou autour d'une bière au bar. Et je ne pense pas que beaucoup d'entre nous [les femmes] en profitent. >>>*

Trouver des marraines/parrains peut s'avérer encore plus difficile pour les femmes de couleur qui ont déclaré ne pas se sentir à leur place sur le lieu de travail.<sup>137</sup> Certaines femmes de couleur évitent même de participer à des activités d'engagement social de peur que leurs compétences ne soient perçues négativement.<sup>138</sup> Les femmes racisées ont ajouté qu'elles ressentent un manque de soutien et d'orientation et que leurs compétences et leur autorité sont souvent remises en question.

Le fait d'être la seule femme au sein d'une équipe ou d'une organisation peut conduire à une perception de politique de coopération symbolique, où la présence d'employées est perçue comme une réponse aux pressions institutionnelles pour paraître engagé dans les politiques EDI, par opposition à un véritable engagement en faveur de la diversité intellectuelle et culturelle.<sup>139</sup> Cette situation est particulièrement fréquente chez les femmes racisées travaillant dans les STIM, qui ont fait valoir qu'on « attendait d'elles qu'elles fassent le travail de l'institution en matière de diversité ». <sup>140</sup> La politique de coopération symbolique peut se manifester à différents niveaux d'activités. Il peut s'agir de la participation à des comités d'embauche ou du mentorat d'élèves de couleur, ce qui peut avoir une incidence négative sur les personnes qui se sentent responsables de représenter leur groupe racial et leur genre d'une manière positive.<sup>141</sup> La lutte pour aider les autres à gravir les échelons tout en maintenant une conciliation travail-vie personnelle est un problème commun aux participantes des groupes de discussion. L'une des participantes a résumé la situation en ces termes :

Participante  
au groupe de  
discussion

*J'ai interviewé beaucoup de gens et on m'a demandé de participer au processus d'entretien, en particulier parce que je suis l'une des rares femmes [et] également une personne de couleur à occuper un poste de direction dans le domaine de la technologie. J'ai remarqué que l'on m'a fait passer des entretiens téléphoniques en compagnie de d'autres cadres uniquement dans le but de donner l'impression que, oui, nous sommes ouverts aux candidates et candidats [de tous horizons]. Mais pour moi, cela commence à devenir un fardeau. En même temps, je ne sais pas comment m'y prendre parce que, bien sûr, je veux bien accueillir les gens. Mais je dois [aussi] concilier mon propre emploi du temps et mes propres besoins. >>>*

136 Ibidem.

137 National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, « Transforming Trajectories for Women of Color in Tech », The National Academies Press, 2021, <https://doi.org/10.17226/26345>

138 Ibidem.

139 Orhun Guldiken, Mark R. Mallon, Stav Fainshmidt, William Q. Judge, et Cynthia E. Clark, « Beyond tokenism: How strategic leaders influence more meaningful gender diversity on boards of directors », Strategic Management Journal, 2019, <https://doi.org/10.1002/smj.3049>

140 Meredith Nash et Robyn Moore, « In/visible: The intersectional experiences of women of color in science, technology, engineering, mathematics, and medicine in Australia », Gender, Work & Organization, 2022, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/gwao.12908>

141 Ibidem.



L'isolement, le politique de coopération symbolique et le syndrome de l'imposteur peuvent conduire les femmes à renoncer à l'économie numérique pour rechercher d'autres débouchés. L'isolement et la coopération symbolique auxquels les femmes sont confrontées au sein de l'économie numérique contribuent à leur faire croire qu'elles ne sont pas compétentes ou qu'elles n'ont pas les connaissances ou l'expérience nécessaires pour occuper leur poste ou les postes auxquels elles aspirent. Le syndrome de l'imposteur peut entraîner de l'anxiété, ainsi que d'autres problèmes liés au bien-être.<sup>142</sup> Le syndrome de l'imposteur devient une préoccupation institutionnelle chez les femmes qui ne se voient pas valorisées et ne considèrent pas leurs capacités ou leurs compétences actuelles reconnues. Pour les soutenir, les organisations sont encouragées à créer une culture accueillante qui valorise la diversité de pensée.

## Solutions : Créer des opportunités de réseautage et de mentorat pour les femmes

De nombreuses entreprises ont donné la priorité au renforcement de la culture d'entreprise et à la création de lieux de travail inclusifs. En cas d'isolement, les entreprises **sont en mesure de créer des réseaux pour les femmes au-delà de leurs équipes immédiates**, par exemple en travaillant avec des académies de leadership pour donner aux femmes travaillant dans le secteur de la technologie l'occasion d'entrer en contact avec des personnes qui leur ressemblent et d'acquérir les compétences nécessaires pour atteindre leurs objectifs de carrière (p. ex. formation au leadership, compétences en matière de négociation et accompagnement professionnel).<sup>143</sup> La société de génie logiciel SAP, par exemple, a mis en place une équipe *SAP Women in Tech* (femmes en technologie) qui met en lumière et fait progresser les réalisations des femmes dirigeantes au sein de l'entreprise. Cette initiative offre aux femmes une plateforme pour présenter leur expertise dans le cadre de la série de conférences « Get Ready » ou de ses partenariats avec le programme *Equals* des Nations unies, « Girls and Women Talking Tech » (les filles et les femmes parlent de technologie).<sup>144</sup>

Que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur du lieu de travail, les mentorats informels et formels sont considérés comme un moyen de renforcer et de faire progresser la représentation des genres et la rétention au sein d'une organisation. Certaines participantes aux groupes de discussion ont indiqué qu'elles souhaitaient obtenir des conseils sur la conciliation travail-vie personnelle, le leadership, l'avancement professionnel ainsi que des stratégies pour naviguer dans des environnements de travail à prédominance masculine. Les participantes aux groupes de discussion ont reconnu qu'elles ne pouvaient pas compter sur des accompagnatrices et accompagnateurs tout au long de leur vie et ont recommandé de développer un réseau d'accompagnatrices et d'accompagnateurs auxquels elles pourraient faire appel en cas de besoin. Comme le montrent les citations suivantes, les participantes ont fait part de leurs expériences personnelles en matière de mentorat, ainsi que de stratégies de recherche d'accompagnatrices et d'accompagnateurs, telles que l'envoi de courriels non sollicités ou l'envoi de messages à des contacts sur LinkedIn.

Participantes  
au groupe de  
discussion

*J'ai l'impression qu'il y a beaucoup de malentendus à propos des mentorats, qu'ils sont censés durer longtemps, et ce n'est pas vrai. Beaucoup d'opportunités de mentorat que j'ai eues ont été de courte durée : quelques semaines ou quelques mois, et elles se sont naturellement estompées lorsque je n'en ai plus eu besoin. Je pense que le mythe d'avoir un(e) mentor(e) de manière permanente dans votre vie est un non-sens et n'existe pas. >>>*

143 National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, « Transforming Trajectories for Women of Color in Tech », The National Academies Press, 2021, <https://doi.org/10.17226/26345>

144 SAP, « SAP 2021 Diversity and Inclusion Report », 2021, <https://www.sap.com/about/company/our-values/diversity.html?pdf-asset=44fdf3c3-327e-0010-bca6-c68f7e60039b&page=11>



Participant  
au groupe de  
discussion

*Je pense que le mentorat est important et je travaille avec de nombreuses jeunes femmes de l'enseignement supérieur dans le cadre d'un programme de mentorat. Nous répétons toujours qu'il ne s'agit pas d'une relation de pouvoir. Nous appelons cela le mentorat inversé. Nous bâtissons un écosystème axé sur les femmes afin que ce soit un don en retour et un don en aval (les mentorées peuvent ensuite devenir des mentores à leur tour). »*

Participant  
au groupe de  
discussion

*Personnellement, le mentorat m'a beaucoup aidé à évoluer professionnellement. Sur LinkedIn, j'ai contacté des personnes qui avaient le même parcours que moi, et certaines ont accepté [de me servir de mentor(e)], d'autres non. Les mentor(e)s m'ont enseigné ou guidé, en partageant les leçons, afin que je ne commette pas les mêmes erreurs. Elles/ils m'ont aidé à apprendre des choses qu'il m'aurait fallu beaucoup plus de temps pour apprendre [seule]. Par conséquent, j'ai pu progresser et acquérir ces compétences plus rapidement. »*

Au cours de l'atelier de co-conception de ce projet, les participantes ont souligné que les organisations pourraient offrir à leurs employées des opportunités de développer leurs réseaux pendant les heures de travail, par exemple en participant ou en prenant la parole lors de conférences qui mettent en valeur la diversité, en assistant à des événements de réseautage et en établissant des partenariats avec des groupes communautaires. Tout récemment, Toast,<sup>145</sup> une communauté de femmes canadiennes travaillant dans le secteur de la technologie et fondée sur l'adhésion, a été lancée avec pour mission d'établir des liens et d'améliorer l'équité entre les sexes dans le secteur de la technologie.<sup>146</sup> Ces possibilités de réseautage et de mentorat ont été partagées comme des moyens pour les organisations de soutenir leurs employées. En conjonction avec d'autres voies d'inclusion, le mentorat peut améliorer les taux d'attrition et aider à former les dirigeantes/dirigeants de demain.

## Obstacle IV Obstacles pour les mères

Les mères qui travaillent dans l'économie numérique sont confrontées à des obstacles particuliers qui les empêchent de trouver un emploi. Deux exemples sont les **interruptions de carrière**, qui se produisent lorsqu'une femme s'absente de son travail pendant la grossesse et/ou pour s'occuper d'un enfant nouvellement né, et les **tâches de proche aidante**, qui, en raison de préjugés historiques, peuvent incomber de manière disproportionnée aux femmes. Chacun de ces obstacles a été évoqué par les participantes à la présente étude et est étudié plus en profondeur ci-dessous.

**Les interruptions de carrière, pendant ou après la grossesse**, peuvent avoir une incidence négative sur la carrière des mères.

145 Toast, « Make Toast Work for You », n.d., <https://www.trytoast.ca/>

146 Tara Deschamps, « Women's tech collective Toast launches with aim to diversify hiring, reduce wage gaps », The Globe and Mail, 2023 <https://www.theglobeandmail.com/cdn.ampproject.org/c/s/www.theglobeandmail.com/amp/business/technology/article-womens-tech-collective-toast-launches-with-aim-to-diversify-hiring/>





En effet, la recherche montre que les interruptions de carrière posent de nombreux problèmes. Une enquête canadienne réalisée en 2021 par le *STEM Moms Network* s'est penchée sur les expériences des mères travaillant dans le domaine des STIM et ayant récemment repris le travail : elle a révélé que, parmi les personnes interrogées, les difficultés les plus fréquemment signalées étaient de devoir revenir à un poste subalterne, de ne pas avoir l'énergie nécessaire pour gravir les échelons de l'entreprise, de perdre le contact avec les réseaux professionnels et de ne pas être informées ou mises au courant des nouvelles opportunités.<sup>147</sup> Lors des discussions de suivi, les répondantes à l'enquête ont indiqué qu'après une interruption de carrière, il était souvent plus facile de trouver du travail dans des fonctions non techniques que dans des fonctions techniques. Plusieurs mères ont attribué cette situation au fait que les postes techniques ne sont pas assez flexibles (p. ex. en termes d'heures, d'horaires, etc.) pour accommoder les nouvelles mères. Selon les personnes interrogées, bien que les horaires flexibles ou à temps partiel puissent être utiles aux nouvelles mères qui reviennent sur le marché du travail, ils ne sont souvent pas proposés en option pour les postes techniques, ce qui pousse les femmes à opter pour des postes non techniques après une longue interruption de carrière. Bien que des défis similaires existent dans l'ensemble de l'économie, les défis liés à l'interruption de carrière peuvent être accentués dans l'économie numérique, où les nouvelles mères doivent rivaliser pour l'emploi et les promotions dans une main-d'œuvre largement dominée par les hommes.

Une enquête menée par *Moms at Work*, le plus grand réseau canadien de mères qui travaillent, a également passé en revue les expériences de plus de 1 000 femmes qui avaient pris un congé de maternité sur leur lieu de travail au cours de la dernière décennie.<sup>148</sup>

147 Julie Hawco (février 2021), « STEM Moms », Calgary, Alberta.

148 Moms at Work, « 2021 Maternity Leave Experience Report », 2021, <https://thisismomsatwork.com/wp-content/uploads/edd/2021/05/2021-Maternity-Leave-Experience-Report-Moms-at-Work-1.pdf>



Bien qu'elle ne soit pas spécifique à l'économie numérique ou aux STIM, l'enquête met en évidence un manque global de soutien pour les mères en transition sur le lieu de travail et hors du lieu de travail : notamment, 95% des personnes interrogées ont indiqué qu'elles n'avaient bénéficié d'aucun soutien formel de la part de leur employeuse ou employeur pendant la transition de leur congé de maternité, 79% ont estimé que leur retour au travail aurait pu être mieux géré, 79% ne se sont vu proposer aucune option pour un retour progressif au travail, et 58% ont déclaré que leur employeuse ou employeur n'était pas préparé à leur retour au travail.<sup>149</sup> En raison du manque de soutien, 40% des personnes interrogées ont déclaré avoir envisagé de démissionner au cours du processus de retour à l'emploi.<sup>150</sup>

Les participantes à la présente étude se sont fait l'écho d'un grand nombre des difficultés susmentionnées. Une participante a fait part de sa propre expérience, indiquant qu'à son retour du travail après son congé de maternité, son propre poste n'était plus disponible, alors que la personne qui avait été embauchée pour couvrir son congé avait été conservée et promue. De telles expériences peuvent donner aux femmes l'impression qu'elles doivent choisir entre leur famille et leur carrière. En effet, une étude réalisée en 2021 sur les femmes universitaires dans le domaine des STIM a révélé que ces dernières sont souvent dissuadées d'avoir des enfants en raison des conséquences négatives que cela pourrait avoir sur leur carrière.<sup>151</sup> La recherche sur les expériences des femmes travaillant dans le domaine des STIM met plus généralement en évidence l'éventail des préoccupations que les femmes peuvent avoir lorsqu'elles deviennent mères au cours de leur carrière, y compris les incertitudes générales et les préoccupations concernant la confiance en soi pour « retourner dans l'arène », la façon de retourner sur le marché du travail dans une position similaire, le maintien des réseaux professionnels et des affiliations, et la capacité à maintenir les titres.<sup>152</sup>

**Les tâches de proche aidant(e)** incombent souvent de manière disproportionnée aux femmes, ce qui crée une charge de travail et des difficultés supplémentaires pour les mères qui travaillent. Bien que ces défis existent depuis un certain temps, la recherche suggère qu'ils ont été exacerbés par la pandémie de COVID-19. Une enquête menée en 2020 a examiné les expériences de plus de 1 500 Canadiennes et a révélé que 71% des femmes interrogées se sont senties plus anxieuses, déprimées, isolées, surmenées ou malades pendant la pandémie, notamment en raison d'une augmentation du travail non rémunéré lié aux soins. Bien que l'enquête ait également révélé que les hommes ont assumé davantage de tâches liées aux soins pendant la pandémie, les résultats indiquent que les tâches liées aux soins (telles que la préparation des repas, la cuisine et le nettoyage) incombent de manière disproportionnée aux femmes.<sup>153</sup> Ces résultats sont corroborés par une autre enquête, qui a révélé que les femmes travaillant dans le secteur de la technologie étaient trois fois plus susceptibles que les hommes d'assumer des tâches ménagères pendant la pandémie,<sup>154</sup> et par les participantes à cette étude, qui ont estimé que le travail à domicile pendant la pandémie avait des répercussions plus négatives sur les femmes que sur les hommes. De nombreuses mères ayant participé à des groupes de discussion dans le cadre de cette étude ont fait remarquer qu'elles assumaient un rôle de proche aidante en plus de leur travail à temps plein et que le travail à domicile pouvait brouiller les frontières déjà opaques entre les responsabilités professionnelles et les responsabilités liées aux soins.

149 Ibidem.

150 Ibidem.

151 Christine O'Connell et Merryn McKinnon, « Perceptions of Barriers to Career Progression for Academic Women in STEM », Societies, <https://openresearch-repository.anu.edu.au/bitstream/1885/276251/1/societies-11-00027-v2.pdf>

152 Julie Hawco a utilisé la méthode boule de neige pour distribuer ses enquêtes anonymes, en utilisant les forums Google et les canaux Slack en vue de recueillir des réponses sur les interruptions de carrière prolongées, les structures d'entreprise, la progression de carrière, les soins à double compétence, les modèles de rôle et la solidarité masculine.

153 Oxfam Canada, « 71 Percent of Canadian Women Feeling More Anxious, Depressed, Isolated, Overworked or Ill Because of Increased Unpaid Care Work Caused by COVID-19: Oxfam Survey », 2020, <https://www.oxfam.ca/news/71-per-cent-of-canadian-women-feeling-more-anxious-depressed-isolated-overworked-or-ill-because-of-increased-unpaid-care-work-caused-by-covid-19-oxfam-survey/>

154 TrustRadius, « TrustRadius 2021 Women in Tech Report », 2021 <https://www.trustradius.com/buyer-blog/women-in-tech-report>





L'augmentation des responsabilités de proche aidante pourrait être l'une des raisons pour lesquelles les femmes ont déclaré être plus insatisfaites de leur travail pendant la pandémie. Deloitte a notamment interrogé 500 femmes du secteur des technologies, des médias et des télécommunications (TMT) avant et après le début de la pandémie et a constaté que, dans l'ensemble, les femmes du secteur des TMT étaient moins satisfaites par rapport à de nombreux aspects de leur travail après le début de la pandémie. Le pourcentage de femmes jugeant leur conciliation travail-vie personnelle « satisfaisante » ou « extrêmement satisfaisante » a diminué de 38 points de pourcentage. De même, le pourcentage de femmes jugeant leur « bien-être mental » et leur « santé et bien-être physique » « satisfaisants » ou « extrêmement satisfaisants » a baissé respectivement de 36 et 27 points de pourcentage.<sup>155</sup> Toutefois, une autre enquête a révélé que, pendant la pandémie, les femmes qui travaillent dans le secteur de la technologie (57%) ont été plus nombreuses que les hommes (36%) à souffrir d'épuisement professionnel.<sup>156</sup>

155 Susan Hupfer, Sayantani Mazumder, Ariane Bucaille, et Gillian Crossan, « Women in the tech industry: Gaining ground, but facing new headwinds: Technology companies should renew their commitment to advancing gender diversity as the pandemic recedes », Deloitte Royaume-Uni, 2021, <https://www2.deloitte.com/uk/en/insights/industry/technology/technology-media-and-telecom-predictions/2022/statistics-show-women-in-technology-are-facing-new-headwinds.html>

156 TrustRadius, « TrustRadius 2021 Women in Tech Report », 2021 <https://www.trustradius.com/buyer-blog/women-in-tech-report>



**Tenir compte de l'intersectionnalité : Le travail à domicile augmente l'accessibilité pour les femmes en situation de handicap**

Si la pandémie de COVID-19 a été particulièrement éprouvante pour les personnes en situation de handicap, avec notamment des difficultés d'accès aux soins médicaux et un risque accru de morbidité et de mortalité,<sup>157</sup> l'un des points positifs a été l'acceptation et l'adoption généralisées des politiques de travail à domicile, en particulier dans le secteur technologique.<sup>158</sup> Il est désormais évident que le travail à distance présente plusieurs avantages pour les femmes en situation de handicap.



Fondamentalement, la possibilité de travailler à domicile permet de réduire de nombreux obstacles physiques auxquels les personnes en situation de handicap sont généralement confrontées.<sup>159</sup> Une récente étude britannique qui a examiné l'impact du COVID-19 sur les personnes handicapées a souligné le changement de paradigme provoqué par le travail à domicile et la manière dont celui-ci a eu une incidence positive sur les personnes handicapées. Selon cette étude, « même si les transports ou les bâtiments sont physiquement inaccessibles ou fatigants à utiliser, tout le monde est en ligne. Même si vous avez du mal à interagir avec les gens, vous pouvez le faire en ligne sans même avoir à allumer votre webcam ».<sup>160</sup>

Une participante au groupe de discussion du CTIC a également déclaré que le passage au travail à distance s'est avéré être « très positif pour les personnes en situation de handicap » et pour les personnes qui sont victimes de préjugés en raison de leur apparence physique. Une autre participante a parlé de sa propre expérience en tant que personne qui « s'est épanouie parce qu'elle était derrière un écran ». Pour elle, le fait de travailler à distance lui a permis de se sentir plus à l'aise pour prendre la parole en réunion et exprimer son opinion dans une entreprise et un secteur essentiellement dominés par les hommes. De même, une autre femme a estimé que le travail à domicile pouvait réduire l'impact des microagressions et des politiques de bureau sur les femmes, en leur permettant de se sentir plus à l'aise dans un secteur dominé par les hommes.

Bien que la question de savoir si la pandémie de COVID-19 et le passage au travail à domicile ont eu un effet égalisateur soit encore débattue,<sup>161</sup> on ne peut ignorer le fait que le travail à distance a considérablement amélioré l'accessibilité du lieu de travail pour de nombreuses femmes en situation de handicap. Néanmoins, les entreprises devront veiller à ce que leurs environnements en ligne soient accessibles à toutes les femmes, y compris les femmes neurodivergentes, et ne devraient pas utiliser les politiques de travail à domicile comme un moyen d'éviter de rendre les bureaux physiques accessibles.

- 157 Douglas Kruse, So Ri Park, Yana van der Meulen Rodgers, et Lisa Schur, « Disability and remote work during the pandemic with implications for cancer survivors », *Journal of Cancer Survivorship*, 2022, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11764-021-01146-z>
- 158 Lisa A. Schur, Mason Ameri, et Douglas Kruse. « Telework After COVID: A "Silver Lining" for Workers with Disabilities? », *Journal of Occupational Rehabilitation*, 2020, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10926-020-09936-5>
- 159 Ibidem.
- 160 Tom Shakespeare, Nicholas Watson, Richard Brunner, Jane Cullingworth, Shaffa Hameed, Nathaniel Scherer, Charlotte Pearson, et Veronika Reichenberger, « Disabled people in Britain and the impact of the COVID-19 pandemic », *Journal of Social Policy and Administration*, 2021, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/spol.12758>
- 161 Lisa Schur, Douglas Kruse, et Peter Blanck, « People with Disabilities: Sidelined or Mainstreamed? », Cambridge University Press, 2013 <https://link.springer.com/article/10.1007/s10926-014-9502-0>

De nombreuses entreprises de l'économie numérique ont définitivement adopté le travail hybride ou à distance, ce qui signifie que les défis susmentionnés sont probablement là pour durer. Si certaines femmes apprécient la flexibilité qu'offre le travail à domicile,<sup>162</sup> les entreprises doivent prendre en compte les défis que le travail hybride ou à distance peut poser aux mères qui travaillent. Il est important de noter qu'il n'existe pas de solution unique, ce qui signifie que la politique générale de travail à domicile devra être flexible, tenir compte des diverses expériences des mères qui travaillent au sein de l'économie numérique et s'appuyer sur des consultations approfondies avec les employées et employés.

En réponse aux défis auxquels sont confrontées les mères qui travaillent au sein de l'économie numérique, la section ci-dessous présente les solutions que les employeuses et employeurs peuvent mettre en œuvre pour réduire les obstacles auxquels sont confrontées les mères qui travaillent et créer une main-d'œuvre numérique plus équitable.

162 David Coletto, « Flexibility is now table stakes for Canadian workers, especially women », Abacus Data, 2023, <https://abacusdata.ca/women-future-of-work-the-honest-talk/>



## Solutions : Favoriser la réussite des mères de l'économie numérique en limitant les conséquences négatives des interruptions de carrière et des tâches de proche aidante propres au genre

Les employées et employés peuvent contribuer à atténuer les conséquences négatives des interruptions de carrière en soutenant davantage les mères avant, pendant et après leur congé parental. En effet, les femmes qui ont participé à cette étude étaient catégoriques sur le fait que fonder une famille ne devrait pas et n'a pas à être un frein à la carrière. En conséquence, les participantes ont mis en évidence les mesures que les organisations pourraient prendre en vue de mieux soutenir une femme travaillant dans l'économie numérique lors de sa transition vers le statut de mère travaillant dans l'économie numérique. Ces mesures sont résumées dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2** Une synthèse des mesures prises par les groupes de discussion du CTIC, l'atelier de co-conception et le réseau STEM Moms Network de Hawco<sup>163</sup>

Comment les organisations peuvent-elles soutenir les futurs parents ?		
<p><b>Avant le congé parental</b></p> <p>Réaliser l'évaluation de performance avant le congé parental.</p> <p>Instaurer une culture qui permette aux futurs parents de s'absenter pour se rendre à des rendez-vous médicaux ou autres.</p> <p>Élaborer un plan d'intégration.</p> <p>Embaucher un(e) remplaçant(e) avant le départ, afin d'avoir suffisamment de temps pour le/la former</p>	<p><b>Pendant le congé parental</b></p> <p>Avoir une conversation sur les préférences en matière de communication pendant le congé : certains parents pourraient vouloir continuer à avoir accès aux courriels ou à recevoir des mises à jour de l'organisation.</p> <p>Inviter les parents en congé parental aux événements du calendrier social, tels que les repas d'équipe et les fêtes de fin d'année. Pour une participation optimale, optez pour des événements adaptés aux enfants.</p> <p>Continuer à proposer aux personnes en congé parental des postes qui leur conviennent.</p> <p>Informez les personnes en congé parental des nouvelles opportunités, qu'elles soient affichées en interne ou en externe.</p>	<p><b>Lors du retour au travail</b></p> <p>Prévoir une réunion avant le retour pour passer en revue les principales mises à jour.</p> <p>Veiller à ce que la préparation du retour soit complète, notamment en ce qui concerne l'équipement et les autorisations nécessaires.</p> <p>Discuter d'un plan de retour au travail avec des rôles et des responsabilités bien définis et des contrôles réguliers.</p> <p>Proposer des options de travail flexibles, telles que le travail à temps partiel, des horaires flexibles, une semaine de travail comprimée ou le partage de poste.</p> <p>Veiller à ce que des ressources actualisées soient disponibles pour aider les nouveaux parents à gérer leur santé mentale et leur bien-être.</p> <p>Offrir des possibilités de perfectionnement, d'éducation et de développement professionnel à leur retour.</p>

En plus des stratégies susmentionnées, les entreprises peuvent prendre des mesures pour normaliser le congé parental chez les pères. Par exemple, l'ancien directeur général de Twitter, Parag Agrawal, a pris un congé de paternité dans l'espoir de montrer l'exemple aux autres pères.<sup>164</sup>

<sup>163</sup> Julie Hawco, « STEM Moms Network », 2021, Calgary, Alberta

<sup>164</sup> Ella Ceron, « Twitter CEO's Paternity Leave Sparks Question of How Much Is Enough », Bloomberg, 2022, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-02-18/twitter-ceo-s-paternity-leave-sparks-question-of-how-much-is-enough?leadSource=verify%20wall>



Le soutien aux femmes par le biais de **politiques du travail efficaces qui encouragent les valeurs familiales, la conciliation travail-vie personnelle et le bien-être mental** a été souligné comme étant important pour prévenir une mauvaise santé mentale et l'épuisement professionnel. La mise en œuvre de politiques de travail flexibles, telles que les congés de maladie payés (qui couvrent à la fois les parents et les enfants malades) et les horaires de travail flexibles (qui libèrent les travailleuses et travailleurs pour la dépose des enfants à l'école et d'autres priorités familiales), est un élément clé de cette politique. Un autre moyen d'encourager les valeurs familiales consiste à réduire les pressions inutiles qui nuisent à la conciliation travail-vie personnelle. Il s'agit par exemple des heures supplémentaires inutiles et des cultures de travail qui empêchent les employées et employés de pouvoir complètement décrocher à la fin de la journée. De plus, les participantes à l'atelier de co-conception du CTIC ont souligné l'importance de la garde d'enfants comme moyen de promouvoir la conciliation travail-vie personnelle et d'atténuer le stress lié au travail.

Si les politiques favorables à la famille sont essentielles pour soutenir les femmes au sein de l'économie numérique, il reste encore beaucoup à faire pour prévenir les problèmes liés au bien-être mental et à l'épuisement professionnel, en particulier en période de crise. Les participantes à l'atelier de co-conception du CTIC ont suggéré d'offrir des formations sur la manière d'éviter l'épuisement professionnel et de prévoir une assurance couvrant les praticiennes/praticiens de la santé mentale et les thérapeutes. Enfin, les employeuses et employeurs sont encouragé(e)s à procéder à des « audits liés au genre », c'est-à-dire à examiner les rôles et les responsabilités qui y sont associées dans une optique d'égalité entre les genres. Ces audits peuvent être utilisés pour identifier et corriger la répartition inéquitable des tâches émotionnelles et administratives, qui sont souvent assumées par les femmes.<sup>165</sup>

165

Jeannie Harvey et Patricia Morris, « The Gender Audit Handbook: A Tool for Organizational Self Assessment and Transformation », InterAction, 2010, <https://www.rcrc-resilience-southeastasia.org/wp-content/uploads/2015/12/Gender-Audit-Handbook-2010-Copy.pdf>

## Co-conception et données EDI :

### Deux bonnes pratiques pour des initiatives EDI réussies

Les participantes à la présente étude ont mis en évidence deux bonnes pratiques à l'origine de la réussite des initiatives d'EDI : la co-conception et les données d'EDI. Ces meilleures pratiques, y compris leur importance pour l'EDI et les idées sur la manière de les mettre en œuvre, sont examinées de manière plus détaillée ci-dessous.

#### Tirer parti des groupes de ressources pour les employé(e)s afin de co-concevoir des initiatives EDI

Pour s'assurer que les initiatives EDI profitent aux groupes démographiques qu'elles sont censées soutenir, les employeuses et employeurs devraient concevoir des stratégies, des programmes et des politiques EDI en collaboration avec les employées et employés concerné(e)s. Par exemple, les employées et employés qui attendent un enfant ou qui ont des enfants devraient participer à l'élaboration des politiques familiales.

Les participantes aux groupes de discussion du CTIC ont noté que les groupes de ressources pour les employé(e)s (GRE) sont un moyen de co-concevoir avec succès des initiatives EDI. Les GRE sont des « initiatives volontaires de diversité et d'inclusion menées par les employées/employés et officiellement soutenues par une organisation ».<sup>166</sup>



Reconnaissant les employées et employés comme des parties prenantes clés d'une entreprise, les GRE peuvent être utilisés comme « outils pour aligner les besoins des parties prenantes, façonner la stratégie de l'entreprise, rapprocher les employées et employés dans un but commun, contribuer à la guérison de la communauté et faire progresser le succès global d'une entreprise ».<sup>167</sup> Lorsqu'ils sont bien gérés, les groupes d'experts contribuent à améliorer la transparence et la confiance entre les employeuses/employeurs et les employées/employés,<sup>168</sup> et peuvent contribuer à lever les obstacles systémiques qui empêchent la diversité des genres dans l'économie numérique. Les meilleures pratiques pour la co-conception d'initiatives EDI par le biais de GRE sont les suivantes :

- 1 Tirer parti des GRE en vue de diversifier les réseaux et de renforcer les filières de recrutement
- 2 Écouter le retour d'information obtenu dans le cadre des GRE pour améliorer la rétention et la culture du lieu de travail
- 3 Encourager les employées et employés à participer aux événements et aux réunions des GRE et à célébrer les réussites notables
- 4 Disposer d'une marraine ou d'un parrain au niveau de la direction qui puisse défendre les initiatives des GRE
- 5 Engager des fonds et des ressources pour soutenir les initiatives des GREs
- 6 Soutenir le personnel qui siège au sein des GRE en intégrant leur contribution à leur description de poste et à l'évaluation des performances
- 7 Assurer le suivi des progrès et en rendre compte afin que les ERG puissent s'améliorer en permanence pour répondre aux besoins uniques de chaque organisation<sup>169</sup>



### Données EDI : Initiatives fondées sur les données et mesure des progrès en matière d'EDI

En plus d'être conçues en collaboration avec les groupes démographiques concernés, les initiatives en matière d'EDI devraient s'appuyer sur des données EDI générales. Il s'agit par exemple de données sur la diversité des genres, de données sur la représentation des femmes (p. ex. dans quels départements, équipes, rôles et niveaux d'ancienneté) et de données sur les taux de recrutement, de rétention et d'attrition en fonction du genre. Par conséquent, la première étape de toute stratégie EDI consiste à jeter les bases de la collecte de ces données. Cela aidera les organisations à concevoir et à mettre en œuvre des initiatives EDI adaptées à leur contexte et à leurs besoins. Par exemple, si une organisation constate que ses difficultés résident dans le maintien en poste des femmes, il n'est peut-être pas judicieux de concentrer les initiatives sur le recrutement (à moins que ses difficultés en matière de maintien en poste ne soient dues à un manque de diversité sur le lieu de travail).<sup>170</sup>

Les organisations peuvent également utiliser les données générales en matière d'EDI pour suivre les progrès accomplis dans la réalisation de leurs objectifs généraux en matière d'EDI, tels que la représentation des genres à l'échelle de l'organisation. En effet, les participantes à la présente étude ont souligné les nombreux effets positifs que peuvent avoir la quantification et la communication de données EDI générales.

Cependant, pour mesurer de manière efficace les progrès des initiatives individuelles, les organisations doivent suivre les indicateurs clés de performance (ICP) qui sont spécifiques et pertinents pour les objectifs individuels. Cela permet d'identifier les initiatives qui fonctionnent bien et celles qui ne fonctionnent pas. Cela permet également aux organisations de s'appuyer sur leurs points forts (en augmentant le financement ou la portée des initiatives réussies) et d'étudier les difficultés de mise en œuvre et d'y répondre lorsqu'elles se présentent.

Dans le cadre des groupes de discussion et de l'atelier de co-conception du CTIC, les femmes travaillant dans le secteur de la technologie ont lancé des idées sur la meilleure façon de quantifier le succès des initiatives EDI. Les participantes à cette étude ont déclaré que l'un des indicateurs clés de performance les plus faciles à mettre en œuvre consiste simplement à **mesurer l'adoption des initiatives EDI**. Il pourrait s'agir de quantifier le nombre d'employées ou d'employés engagé(e)s dans un GRE ou le nombre de dirigeantes/dirigeants de l'organisation qui suivent une formation sur le leadership inclusif et/ou sur les préjugés inconscients. Les participantes au groupe de discussion ont suggéré que ces données pourraient être comparées à des valeurs de référence ou être utilisées pour aider à fixer des normes plus élevées en matière de diversité au sein d'une organisation. Si la compréhension du nombre de personnes engagées dans des initiatives EDI peut être une mesure du succès, les ICP ne doivent pas s'arrêter là. Les participantes à la présente étude ont suggéré d'intégrer des **processus d'examen rigoureux** dans les initiatives EDI. Les processus d'examen pourraient inclure des auto-évaluations ou des enquêtes anonymes avant et après la mise en œuvre des initiatives EDI. Cela pourrait être fait pour la mise en œuvre d'initiatives plus importantes, comme les prestations familiales ou les GRE, mais aussi pour des initiatives plus modestes, comme les « fontaines d'eau virtuelles ». En fin de compte, il est important de mettre en place des processus d'examen rigoureux pour s'assurer que les stratégies EDI profitent aux communautés pour lesquelles elles ont été conçues, tout en restant viables pour l'organisation. Les participantes aux groupes de discussion et aux ateliers de co-conception de cette étude ont également insisté sur le fait que **l'évaluation des progrès est permanente** et qu'elle devrait être effectuée à plusieurs étapes de la mise en œuvre et de l'élaboration du programme. Certaines participantes aux groupes de discussion ont également insisté sur la nécessité de publier les résultats et les progrès (p. ex. à la suite d'audits sur l'égalité des sexes et d'évaluations de programmes) à l'intention des employées/employés ou même du grand public, afin de contribuer à renforcer la responsabilité dans le cadre des initiatives EDI. Bien que ces ICP constituent un bon point de départ, ils devraient être modifiés en fonction des initiatives et des objectifs spécifiques à l'EDI.

- 166 Gartner, « Employee resource Group (ERG) », n.d.,  
<https://www.gartner.com/en/human-resources/glossary/employee-resource-group-erg>
- 167 Salesforce, « A Study of the Structure and Operations of Employee Resource Groups », 2021,  
<https://www.salesforce.org/wp-content/uploads/2021/11/spc-report-structure-operations-of-ergs-111021-v1.pdf>
- 168 Benevity, « The Solution to Your Engagement Challenges: Employee Resource Groups », n.d.,  
<https://benevity.com/resources/employee-resource-groups-create-belonging>
- 169 Ibidem.
- 170 Christina Wood, « Diversity and inclusion: 7 best practices for changing your culture », CIO, 2023,  
<https://www.cio.com/article/228581/diversity-and-inclusion-8-best-practices-for-changing-your-culture.html>



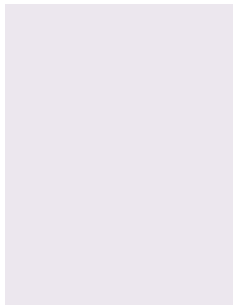
## Tableau récapitulatif : Transformation de l'entreprise au niveau organisationnel

Le tableau 3 présente un résumé des stratégies qui peuvent être utilisées pour surmonter les obstacles au niveau de l'organisation, notamment les préjugés sexistes, l'isolement, la politique de coopération symbolique, le syndrome de l'imposteur, les disparités de carrière pour les mères travaillant dans les STIM, ainsi que la santé mentale et l'épuisement professionnel.

**Tableau 3** Tableau récapitulatif des mesures à prendre au niveau organisationnel

Transformation au niveau de l'organisation		
Solution(s) quantifiable(s)	Résultat	Mesures
<b>Obstacle I</b>	<b>Préjugés sexistes lors des promotions, de l'évaluation des performances et de l'attribution des rôles</b>	
<b>Formation sur les préjugés inconscients</b>	Les préjugés sexistes susceptibles d'affecter le processus d'embauche, la répartition des tâches et les structures de promotion sont mis au jour et pris en compte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Créer une culture organisationnelle équitable en discutant ouvertement des préjugés sexistes et de leur impact sur la répartition des tâches administratives et du travail émotionnel.</li> <li>➤ Mettre en œuvre des politiques qui reconnaissent et récompensent le travail émotionnel, qui peut incomber de manière disproportionnée aux femmes.</li> <li>➤ Veiller à ce que les préjugés n'entraînent pas de discrimination fondée sur le genre en appliquant et en faisant respecter les droits en matière d'emploi.</li> </ul>
<b>Audit et normalisation des structures de promotion</b>	Les préjugés dans le processus d'évaluation des performances et de promotion sont identifiés et pris en compte. Les structures de promotion deviennent équitables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réaliser des audits relatifs à l'égalité entre les genres et les intégrer dans l'évaluation des performances et les structures de promotion.</li> <li>➤ Mettre en œuvre les recommandations et les suggestions formulées à la suite des audits sur l'égalité des genres.</li> <li>➤ Mettre en place des structures de promotion normalisées et fondées sur des données.</li> <li>➤ Élaborer des matrices emploi-famille formelles et transparentes qui mettent en évidence les exigences de performance pour chaque rôle.</li> </ul>
<b>Briser le plafond lavande</b>	Des lieux de travail plus inclusifs pour les personnes ayant différentes identités et expressions de genre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Élaborer des politiques qui traitent de l'identité et de l'expression de genre.</li> <li>➤ Créer des plans d'action pour mettre en œuvre les stratégies de diversité et d'inclusion et fixer des objectifs.</li> <li>➤ Utiliser un langage neutre dans les documents de l'entreprise.</li> </ul>





- Veiller à ce que les avantages sociaux répondent aux besoins des employées et employés LGBTQIA2S+.
- Instaurer une communication ouverte par l'intermédiaire des groupes de ressources pour les employé(e)s (GRE) ainsi que d'autres mécanismes.
- Soutenir les transitions de genre sur le lieu de travail.

**Obstacle II** L'écart salarial entre les hommes et les femmes

**Instaurer l'équité salariale**

Les obstacles liés à la rémunération sont abordés et l'équité salariale est atteinte, ce qui améliore la diversité des genres dans les postes de haut niveau.

- Instaurer la transparence salariale, y compris les fourchettes de salaires, dans les offres d'emploi.
- Publier des informations ventilées par genre à propos de la rémunération des employées et employés.

**Obstacle III** Isolement, politique de coopération symbolique et syndrome de l'imposteur

**Créer des opportunités de réseautage inclusives**

Les obstacles liés à la rémunération sont abordés et l'équité salariale est atteinte, ce qui améliore la diversité des genres dans les postes de haut niveau.

- Éliminer les événements de réseautage genrés (p. ex. les "boys club") qui excluent les femmes.
  - Offrir aux femmes salariées la possibilité de constituer leur réseau pendant leurs heures de travail (p. ex. en participant à des conférences ou en y prenant la parole, en assistant à des événements de réseautage ou en s'associant à des groupes communautaires).
- Encourager les femmes à s'engager auprès d'organisations locales et communautaires (p. ex. Chic Geek et Toast) qui peuvent fournir un réseau de soutien géré par des femmes. Ceci est particulièrement important lorsque les femmes ne peuvent pas organiser un réseau de femmes sur leur lieu de travail en raison d'un déséquilibre entre les sexes.

**Créer des opportunités de réseautage inclusives**

Offrir aux femmes des possibilités de réseautage d'une manière qui favorise le perfectionnement professionnel et l'avancement de la carrière.

- Encourager les femmes salariées à rechercher des mentores et mentors lorsqu'elles participent à des événements de réseautage.
- Établir des relations de mentor(e) à mentoré(e) de manière formelle au sein des organisations.



<p><b>Congé parental et mesures de soutien aux mères travaillant dans le domaine des STIM</b></p>	<p>Mettre en place un soutien avant, pendant et après les congés prolongés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Instaurer en permanence une culture de travail flexible.</li> <li>➤ Procéder à l'évaluation des performances, établir un plan d'intégration et embaucher un(e) remplaçant(e) avant le début du congé parental.</li> <li>➤ Pendant le congé, maintenir le contact pour s'assurer que les parents sont inclus dans les événements organisés sur le lieu de travail, les calendriers sociaux, et qu'ils sont informés lorsque de nouvelles opportunités ou offres d'emploi sont publiées.</li> <li>➤ Organiser une réunion de préparation au retour, qui devrait porter sur un plan de retour au travail, offrir des possibilités d'options de travail flexibles et mettre à jour les prestations de santé mentale et de santé, le cas échéant.</li> </ul>
<p><b>Politiques relatives aux valeurs favorables à la famille, à la conciliation travail-vie personnelle et au bien-être mental</b></p>	<p>Soutenir les femmes par des politiques rigoureuses sur le lieu de travail qui encouragent les valeurs familiales, la conciliation travail-vie personnelle et le bien-être mental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réviser les politiques pour s'assurer qu'elles donnent la priorité aux valeurs adaptées à la famille, à la conciliation travail-vie personnelle et au bien-être mental.</li> <li>➤ Proposer des politiques plus souples telles que des congés maladie (pour les parents et leurs enfants) ou des horaires de travail flexibles qui libèrent les travailleuses et travailleurs pour la dépose des enfants à l'école.</li> <li>➤ Encourager les employées et employés à ne pas faire d'heures supplémentaires inutiles.</li> <li>➤ Proposer une formation au bien-être mental pour lutter contre l'épuisement professionnel.</li> </ul>



## Infrastructure favorisant la diversité au niveau de l'écosystème

Les participantes à cette étude ont noté que les principaux obstacles à la représentation des femmes dans les postes de direction s'étendent à l'ensemble de l'écosystème. Par conséquent, cette section examine les meilleures pratiques à l'échelle de l'écosystème que les différents groupes de parties prenantes, y compris les décideuses et décideurs politiques, les organisations de soutien (p. ex. les incubateurs, les accélérateurs et les investisseurs), les associations industrielles et les employeuses/employeurs peuvent adopter pour mettre en place une infrastructure favorable à la diversité au niveau de l'écosystème.



## Obstacle I **Stéréotypes sexistes concernant le leadership et les STIM lors de la prise de décision en début de carrière**

Les stéréotypes de genre concernant le leadership (quelles sont les qualités d'une bonne dirigeante/d'un bon dirigeant, quelles sont les qualités nécessaires pour réussir) ont été abordés tout au long de ce document, mais il s'agit de questions profondément enracinées qui vont au-delà de ce qu'un seul lieu de travail ou une seule dirigeante/un seul dirigeant peut aborder à titre individuel. Au début de leur carrière, les femmes peuvent intérioriser les stéréotypes liés aux genres et choisir de ne pas occuper des postes de direction.<sup>171</sup> Certaines recherches mettent en évidence une période critique, avant ou pendant l'université, où les interventions qui encouragent les aspirations au leadership ont plus de chances d'être efficaces.<sup>172</sup> Les stéréotypes sexistes concernant l'avancement professionnel et le leadership sont des problèmes complexes, mais un manque chronique de représentation des femmes à des postes de niveau supérieur peut contribuer à ce que les femmes ne puissent pas se voir dans des rôles qui donnent la priorité aux attributs associés à la masculinité.

Les stéréotypes liés aux genres en matière de science et de technologie ont également une incidence sur les trajectoires de carrière à un stade précoce. Sans revenir à la métaphore du « pipeline brisé », désormais controversée, de nombreuses études ont montré que les femmes quittent le secteur des STIM avant, pendant et après l'université, soulignant l'importance de la préparation aux STIM avant l'enseignement postsecondaire, du choix des matières principales et de la transition vers le premier emploi après l'obtention du diplôme.<sup>173</sup> Encore une fois, ce défi est systémique, mais les organisations de l'écosystème technologique canadien ont la possibilité d'améliorer la visibilité des femmes au sein des STIM, ainsi que les perspectives de début de carrière qui comportent une voie d'avancement.

### **Solutions : Lutter contre les stéréotypes sexistes en valorisant les femmes dans la technologie et en créant des soutiens à l'échelle de l'écosystème**

La lutte contre les stéréotypes sexistes relatifs au leadership et aux carrières dans les STIM peut se faire de différentes manières. Les associations industrielles, les incubateurs et les accélérateurs peuvent mettre en évidence la réussite des femmes fondatrices sur leurs sites Web ou leurs pages de médias sociaux. Dans le même ordre d'idées, les organisations peuvent **établir des liens avec les universités et les établissements d'enseignement supérieur**, fournir des mentores/mentors, proposer des entretiens d'embauche et œuvrer pour accroître la visibilité des femmes ayant des aspirations au leadership auprès des élèves au cours des périodes cruciales de prise de décision. **Célébrer les réussites** des femmes peut avoir un double effet : surmonter les obstacles à l'avancement professionnel à l'échelle de l'écosystème tout en aidant les dirigeantes/dirigeants de l'économie numérique à reconnaître la valeur de l'inclusion pour leur organisation.

Afin de lutter encore plus efficacement contre les stéréotypes sexistes liés au leadership et aux lieux de travail de l'économie numérique, les associations et dirigeantes/dirigeants du secteur peuvent mener des **initiatives à l'échelle de l'écosystème**, telles que des politiques, des programmes et des cadres d'applications. Plusieurs initiatives ambitieuses à l'échelle de l'écosystème ont déjà pris racine au Canada.

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

172 Ibidem.

173 Jamin D. Speer, « Bye Bye Ms. American Sci: Women and the Leaky STEM Pipeline », Economics of Education Review 93 (1er avril 2023): 102371, <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2023.102371>



L'engagement 50/30, élaboré par le gouvernement du Canada en partenariat avec des entreprises et des organisations de défense de la diversité, vise à accroître la diversité des genres.<sup>174</sup> Les entreprises participant à cet engagement reçoivent des ressources pour recruter, retenir et soutenir les personnes de genre marginalisé afin d'atteindre éventuellement un taux de 50 % de femmes et/ou de personnes non binaires dans l'organisation, et de 30 % de femmes et/ou de personnes non binaires, y compris les groupes qui méritent l'équité, au sein des conseils d'administration et de la haute direction.<sup>175</sup> De même, la *Coalition of Innovation Leaders Against Racism* (CILAR) cherche à rendre l'innovation plus diversifiée en engageant des jeunes issu(e)s de la diversité, en annonçant des opportunités d'emploi pour des groupes variés et en investissant dans les entrepreneures et entrepreneurs PANDC.<sup>176</sup> Parmi les autres organisations et initiatives, citons *Women in Tech World*,<sup>177</sup> *Athena Pathways*<sup>178</sup>, *TechGirls Canada* et le programme des ambassadrices et ambassadeurs du CTIC.<sup>179</sup> Le programme des ambassadrices et ambassadeurs du CTIC offre également une gamme de services en matière d'EDI, notamment un outil d'évaluation qui aide les organisations à élaborer un plan d'amélioration de l'équité et un centre de ressources en ligne pour permettre aux organisations d'élaborer des politiques et des procédures tenant compte de l'égalité entre les sexes.<sup>180</sup>

- 174 Innovation, Sciences et Développement économique Canada, « Rejoignez le Défi 50-30 ! », gouvernement du Canada, 2023, <https://ised-isde.canada.ca/site/ised/fr/rejoignez-defi-50-30>
- 175 Ibidem.
- 176 CILAR, « Inclusive Innovation is Our Future », n.d., <https://www.cilar.ca/>.
- 177 Women in the Tech World, « Our Mission », n.d., <https://womenintechworld.com/about>
- 178 Athena Pathways, « Find Your Future », n.d., <https://www.athenapathways.org/>
- 179 TechGirls Canada, « Our Work », n.d., <https://www.techgirls.ca/work>
- 180 eTalent Canada, « Ambassador Program », Information and Communication Technologies Council, n.d., <https://etalentcanada.ca/for-employers/programs/ambassador-program>

## Pratiques de divulgation en matière de diversité au Canada

Un exemple de politique à l'échelle de l'écosystème est la divulgation obligatoire en matière de diversité. En janvier 2020, la Loi canadienne sur les sociétés par actions (LCSA) a imposé à toutes les entreprises cotées en bourse de divulguer la représentation de leur conseil d'administration en fonction de quatre indicateurs : le genre, l'identité autochtone, les minorités visibles et les personnes en situation de handicap.<sup>181</sup> La LCSA n'oblige pas les sociétés cotées en bourse à divulguer publiquement ces informations, mais elles sont tenues de les partager avec leurs actionnaires. Auparavant, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) avaient mis en place des règles de divulgation pour les entreprises en ce qui concerne le genre, y compris la représentation réelle, les cibles, les politiques et les objectifs, le processus d'embauche et le renouvellement du conseil d'administration.<sup>182</sup> Pour l'ensemble des sociétés cotées à la Bourse de Toronto en 2021, 23,8% des sièges au conseil d'administration au Canada étaient occupés par des femmes, une légère augmentation par rapport à 2020 (21,6%), mais une augmentation importante depuis 2015 (12,0%).<sup>183</sup> En 2021, par secteur, les entreprises du secteur des communications et des médias (31%) et des technologies propres (29%) affichaient des proportions de sièges de conseil d'administration occupés par des femmes supérieures à la moyenne ; toutefois, le reste de l'économie numérique se situait en dessous de la moyenne avec 22%.<sup>184</sup>



Comme indiqué ci-dessus, la LCSA exige que les sociétés cotées en bourse déclarent le pourcentage de personnes de couleur au sein de leur conseil d'administration depuis 2020. La TSX signale que lorsque cette exigence est entrée en vigueur pour la première fois en juillet 2020, seulement 5,2% des membres des conseils d'administration de toutes les sociétés cotées à la TSX étaient des personnes de couleur. En 2021, ce pourcentage avait légèrement augmenté pour atteindre 7,5%.<sup>185</sup> En 2021, les sociétés de services financiers affichaient la plus forte représentation de personnes de couleur au sein de leurs conseils d'administration (10%), suivies par les sociétés de technologies propres et les sociétés de sciences de la vie (9 % chacune), les sociétés de communication et de médias (8%) et les sociétés de technologie (7%).<sup>186</sup> Le TSX n'a pas communiqué de données sur la représentation des personnes en situation de handicap ou des peuples autochtones au sein des conseils d'administration du TSX, mais d'autres données publiées par le gouvernement du Canada suggèrent que les personnes en situation de handicap et les peuples autochtones représentent environ 0,4% de l'ensemble des sièges au sein des conseils d'administration des sociétés régies par la LCSA.<sup>187</sup>

Les exigences en matière de divulgation peuvent ou non inclure des objectifs ou des quotas en matière d'EDI. En effet, en 2021, 61% des sociétés du TSX n'avaient pas d'objectifs en matière de représentation des genres au sein de leur conseil d'administration, tandis que 96% n'avaient pas d'objectifs en matière de représentation des genres au sein de leur équipe de direction.<sup>188</sup> Bien qu'il y ait un débat quant à l'efficacité des quotas EDI stricts et à la question de savoir si les quotas EDI stricts ou flexibles sont préférables,<sup>189</sup> des défis tels que le défi 50-30 du gouvernement fédéral amènent tout au moins les entreprises à réfléchir à la diversité et les aident à se fixer des objectifs.<sup>190</sup> En résumé, les politiques de divulgation sont un moyen utile pour les équipes de direction d'évaluer leur diversité, de suivre les progrès au fil du temps et de réfléchir à l'efficacité des politiques et des outils EDI.<sup>191</sup> Toutefois, les politiques de divulgation ne peuvent pas être le seul outil utilisé par les entreprises pour améliorer la diversité. Elles doivent être accompagnées d'autres initiatives, telles que des formations sur les préjugés à l'échelle de l'entreprise,<sup>192</sup> et prendre en compte les identités intersectionnelles.<sup>193</sup>

- 181 Jennifer Jeffery, Andrew MacDougall, et John M. Valley, « Canada is first jurisdiction worldwide to require diversity disclosure beyond gender; diversity disclosure rules will apply to federally incorporated public companies effective Jan 1, 2020 », Osler, 30 juillet 2019, <https://www.osler.com/en/resources/regulations/2019/canada-is-first-jurisdiction-worldwide-to-require-diversity-disclosure-beyond-gender-diversity-disc>
- 182 « Sector Analysis of Board Diversity on Toronto Stock Exchange Listed Companies », Toronto Stock Exchange, 2022, <https://www.tsx.com/company-services/learning-academy/esg-101?id=608>
- 183 Ibidem.
- 184 Ibidem.
- 185 Ibidem.
- 186 Ibidem.
- 187 Innovation, Sciences et Développement économique Canada, « Diversité au sein des conseils d'administration et de la haute direction des sociétés ayant fait appel au public de régime fédéral – Rapport annuel 2021 », Gouvernement du Canada, 2021, <https://ised-isde.canada.ca/site/corporations-canada/fr/services-donnees/diversite-sein-conseils-dadministration-haute-direction-societes-ayant-fait-appel-public-regime-0>
- 188 Le projet prospérité, « Rapport annuel sur le rendement, 2023 », 2023, <https://canadianprosperityproject.ca/fr>
- 189 <https://view.ceros.com/conference-board-of-canada/aob-comparisons-around-the-world/p/1?heightOverride=10066&mobileHeightOverride=18103>
- 190 Innovation, Sciences et Développement économique Canada, « Le Défi 50-30 : Votre avantage, la diversité! », gouvernement du Canada, 2023, <https://ised-isde.canada.ca/site/ised/fr/defi-50-30-votre-avantage-diversite> ; Orhun Guildiken, Mark R. Mallon, Stav Fainshmidt, William Q. Judge, et Cynthia E. Clark, « Beyond Tokenism: How strategic leaders influence more meaningful gender diversity on boards of directors », *Strategic Management Journal*, 2019, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.3049>
- 191 Audrey Latura et Ana Catalano Weeks, « Corporate Board Quotas and Gender Equality Policies in the Workplace », *The American Journal of Political Science*, 2022, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ajps.12709>
- 192 Patricia G. Devine, Patrick S. Forscher, William T.L. Cox, Anna Kaatz, Jennifer Sheridan, et Molly Carnes, « A gender bias habit-breaking intervention led to increased hiring of female faculty in STEM departments », *Journal of Experimental Social Psychology*, 2017, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022103117300860>
- 193 Shauna A. Morimoto, « The Social Science of Institutional Transformation: Intersectional Change in the Academy », *Frontiers in Sociology*, 2022, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fsoc.2022.824497/full>



## Obstacle II Écart entre le nombre de fondatrices/fondateurs

Les études suggèrent que les fondateurs sont plus souvent des hommes que des femmes ou des personnes appartenant à d'autres genres marginalisés. Si cet écart entre le nombre de fondatrices et de fondateurs est présent dans tous les secteurs d'activité, les recherches indiquent qu'il est plus prononcé dans l'économie numérique. Par exemple, une étude a utilisé 42 millions de profils LinkedIn basés aux États-Unis pour évaluer l'écart entre les sexes dans le domaine de l'entrepreneuriat technologique et a constaté que les femmes étaient deux fois moins susceptibles que les hommes de fonder des entreprises dans le secteur technologique et qu'elles étaient moins susceptibles que les hommes d'être des fondatrices en série (cette deuxième constatation s'appliquait à tous les secteurs, mais était plus prononcée dans le secteur technologique).<sup>194</sup> De telles conclusions sont problématiques. D'une part, l'esprit d'entreprise est lié à la mobilité socio-économique, ce qui signifie que le manque d'esprit d'entreprise chez les femmes réduit également la mobilité socio-économique globale des femmes. En outre, le manque de fondatrices peut avoir une incidence sur la probabilité d'embauche des femmes dans les entreprises technologiques.<sup>195</sup> La recherche indique que les organisations dont au moins un des fondateurs est une femme emploient 2,5 fois plus de femmes que les organisations dont les fondateurs sont tous des hommes.<sup>196</sup> Les membres du comité consultatif de la présente étude ont également suggéré que les organisations dirigées par des femmes embauchent et promeuvent davantage de femmes que les organisations dirigées par des hommes. Une membre du comité consultatif a fait part de son expérience personnelle en tant que dirigeante dans une entreprise également gérée par des femmes :

*J'ai vécu une expérience formidable en accédant à un poste de direction, simplement parce que l'entreprise pour laquelle je travaille est fondée par des femmes et que la plupart des membres de notre équipe sont des femmes. L'expérience a donc été radicalement différente par rapport à celle que j'ai vécue dans les postes que j'ai occupés précédemment. »*

L'un des aspects de l'écart existant entre le nombre de fondatrices et de fondateurs et celui du placement de capital de risque. La recherche suggère que les hommes reçoivent une part beaucoup plus importante des investissements en capital-risque que les femmes, certaines études estimant que 90 % à 97,8 % des investissements récents en capital-risque sont attribués à des hommes.<sup>197</sup> Les femmes auraient également plus de difficultés à obtenir un financement de série A.<sup>198</sup> L'écart entre les hommes et les femmes en matière de placement de capital de risque est un problème complexe auquel concourent de nombreux facteurs. Outre le fait qu'il y a plus d'hommes fondateurs et dirigeants que de femmes dans l'ensemble, les femmes déclarent être moins souvent contactées que les hommes par les sociétés de capital-risque et faire l'objet d'un examen plus approfondi que les hommes lorsqu'elles présentent leur projet.<sup>199</sup> Un autre problème peut être que les sociétés de capital-risque sont moins ouvertes aux types d'entreprises créées par les femmes, c'est-à-dire aux entreprises dont les modèles d'entreprise sont fondés sur la durabilité, la diversité et une approche axée sur les personnes.<sup>200</sup>

194 Milan Miric, Pai-Ling Yin, et Daniel C. Fehder, « Population-Level Evidence of the Gender Gap in Technology Entrepreneurship », *Strategy Science*, 2022, <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/stsc.2022.0170>

195 Ibidem.

196 Deloitte Access Economics, « Accelerating women founders: The untapped investment opportunity », *Deloitte Australia*, 2022, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-economics-accelerating-women-founders-090922.pdf>

197 Sandrine Devillard, Geneviève Bonin, Anu Madgavkar, Mekala Krishnan, Tina Pan, Han Zhang, et Marissa Ng, « Women Matter: The present and future of women at work in Canada », *McKinsey & Company*, 2019, <https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/featured%20insights/gender%20equality/the%20present%20and%20future%20of%20women%20at%20work%20in%20canada/the-present-and-future-of-women-at-work-in-canada-vf.pdf> ; Sadiya Ansari, « VC Funds Are Dominated by Men. These Women-Led Firms Are Trying to Change That », *Canadian Business*, 2022, <https://www.canadianbusiness.com/ideas/women-vc-funding/> ; Joanna Glasner, « Something Ventured: Despite Blockbuster Venture Investment, Female Founders' Share Of VC Funding Falls », *Crunchbase News*, 2021, <https://news.crunchbase.com/startups/something-ventured-blockbuster-venture-investment-female-founders-funding-falls/>

198 The Conference Board of Canada, « Inclusion », n.d., <https://www.conferenceboard.ca/focus-areas/inclusion/11568>

199 Susan Black, Lauren Florko, et Beth A. Robertson, « Parallel Paths, Unique Challenges », *The Conference Board of Canada*, 2022, <https://edata.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=11567>

200 The Conference Board of Canada, « Inclusion », n.d., <https://www.conferenceboard.ca/focus-areas/inclusion/11568>

Membre  
du comité  
consultatif



Les femmes ayant participé au comité consultatif de la présente étude ont formulé des commentaires sévères sur la façon dont le secteur du capital-risque traite les femmes. L'une d'entre elles a fait remarquer que « [si vous êtes] une femme fondatrice, à moins que vous ne fondiez quelque chose spécifiquement pour les femmes, les investisseurs ne sont pas intéressés parce qu'ils ne voient pas comment vous pouvez évoluer et faire en sorte que votre entreprise devienne grand public ». Une autre a également déclaré que « si ce n'est pas pour les bébés, [les investisseurs ne voient] pas l'intérêt de financer l'entreprise ». Une autre encore a fait remarquer qu'elle-même et d'autres femmes fondatrices n'étaient souvent pas prises au sérieux lorsqu'elles présentaient leur projet ou négociaient des accords, à moins qu'un collègue masculin ne soit présent. Les obstacles liés au genre qui empêchent d'obtenir des investissements en capital-risque peuvent être l'une des raisons pour lesquelles les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'autofinancer ou de démarrer elles-mêmes leur entreprise.<sup>201</sup> Les écarts entre les genres dans le financement du capital-risque persistent malgré les preuves de la valeur financière qu'apportent les diverses organisations, y compris les organisations dirigées par des femmes.<sup>202</sup> Selon l'OCDE, les femmes entrepreneures représentent un « potentiel inexploité » qui pourrait faire croître le PIB mondial de 2%.<sup>203</sup>

### **Solutions : Pour combler les écarts entre le nombre de fondatrices et de fondateurs, il est nécessaire de mettre en place des possibilités de financement et des programmes d'entrepreneuriat destinés à soutenir les femmes**

Les participantes à cette étude ont identifié une série de **programmes** qui peuvent être utilisés pour soutenir les femmes entrepreneures. Les nouvelles entrepreneures peuvent avoir besoin d'aide pour **élaborer et présenter des exposés et des plans d'affaires convaincants**, pour **entrer en contact avec des sociétés d'investissement** ou pour se préparer à répondre aux questions des investisseurs. Les entrepreneures existantes peuvent entre-temps être soutenues par des **programmes de mentorat**, qui visent à créer des opportunités de conseil et de mentorat pour les entrepreneures, et des **programmes de diversité des fournisseurs**, qui visent à garantir qu'une certaine proportion des contrats des secteurs public et privé soit attribuée à des entreprises et des propriétaires d'entreprises diversifiés. Cela peut inclure la publication de listes de fournisseurs diversifiés, ce qui peut contribuer à réduire les obstacles à l'information sur les différents marchés publics et à renforcer les opportunités économiques pour les groupes sous-représentés.<sup>204</sup> Afin de s'assurer que les programmes sont fondés sur les expériences vécues par les femmes et les personnes marginalisées, les programmes doivent être créés, conçus et mis en œuvre en partenariat avec ces groupes.

Garantir l'**accès des femmes au capital de croissance** est un élément nécessaire pour combler l'écart entre le nombre de fondatrices et de fondateurs. Il sera important que les sociétés de capital-risque et les autres investisseurs renforcent leurs relations avec les femmes et construisent des réseaux plus diversifiés. Pour ce faire, ils pourraient assister à des conférences axées sur l'EDI, organiser des journées de présentation ciblées, fixer des objectifs concernant le pourcentage d'entreprises fondées par des femmes qu'ils évaluent, améliorer leur propre diversité interne ou intégrer la diversité des conseils d'administration et des équipes de direction dans leurs critères d'investissement de base.<sup>205</sup>

201 Susan Black, Lauren Florke, and Beth A. Robertson, « Parallel Paths, Unique Challenges », The Conference Board of Canada, 2022, <https://edata.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=11567>

202 Claude Francoeur, Réal Labelle, et Bernard Sinclair-Desgagné, « Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management », Journal of Business Ethics, 2008, <https://www.jstor.org/stable/25482199>

203 OECD, « Women enterprise policy and COVID-19: Towards a gender-sensitive response », 2020, [https://www.oecd.org/cfe/leed/OECD\\_Webinar\\_Women\\_Entrepreneurship\\_Policy\\_and\\_COVID-19\\_Summary.pdf](https://www.oecd.org/cfe/leed/OECD_Webinar_Women_Entrepreneurship_Policy_and_COVID-19_Summary.pdf)

204 Alexis Bateman, Ashley Barrington, et Katie Date. « Why You Need a Supplier-Diversity Program », Harvard Business Review, 2020, <https://hbr.org/2020/08/why-you-need-a-supplier-diversity-program>

205 Morgan Stanley, « Beyond the VC Funding Gap », 2019, <https://www.morganstanley.com/ideas/venture-capital-funding-gap>



Une autre façon de faciliter l'accès des femmes et des personnes marginalisées aux capitaux est de créer des fonds spécifiques pour ces groupes. Par exemple, la Banque de développement du Canada a créé le *Women in Technology Venture Fund*, « l'un des plus grands fonds de capital-risque au monde consacré à l'investissement dans des entreprises technologiques dirigées par des femmes ».206 Le ministère de l'Industrie, des Sciences et du Développement économique a également créé l'initiative *Inclusive Women Venture Capital* (Inclusion des femmes dans le secteur du capital de risque) de la Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat (SFE), qui finance des « projets visant à renforcer et à créer un environnement de capital-risque plus inclusif pour les femmes canadiennes ».207 Bien que les fonds dédiés constituent une évolution positive, certaines participantes à cette étude ont estimé que l'utilisation de ces types de fonds pourrait dévaloriser leur expérience et leur expertise. Par exemple, une fondatrice craignait que l'accès à des sources de financement spécifiquement destinées aux femmes ne contribue au discours selon lequel les femmes ne peuvent pas rivaliser avec les entreprises fondées par des hommes et, par conséquent, ne menace leur capacité à obtenir des financements auprès d'autres sources. Des efforts supplémentaires devront être déployés pour que les fonds destinés aux femmes soient perçus positivement par l'écosystème des entreprises et n'exacerbent pas les préjugés existants à l'égard des femmes entrepreneures.

206 BDC, « Fonds pour les femmes en technologie », n.d., <https://www.bdc.ca/fr/bdc-capital/capital-risque/fonds/fonds-femmes-technologie> ; Innovation, Sciences et Développement économique Canada, « L'Initiative pour l'inclusion des femmes dans le secteur du capital de risque de la SFE », gouvernement du Canada, 2023, <https://ised-isde.canada.ca/site/strategie-femmes-entrepreneuriat/fr/initiative-pour-linclusion-femmes-dans-secteur-capital-risque-sfe>

207 Innovation, Sciences et Développement économique Canada, « Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat », gouvernement du Canada, 2023, <https://ised-isde.canada.ca/site/strategie-femmes-entrepreneuriat/fr>

## Tableau récapitulatif : Infrastructure favorable à la diversité au niveau de l'écosystème

Le tableau 4 ci-dessous résume les stratégies qui peuvent être utilisées pour surmonter les obstacles au niveau de l'écosystème, y compris les stéréotypes et les rôles de genre ainsi que le fossé entre les fondatrices/fondateurs.

**Tableau 4** Tableau récapitulatif : Actions à mener au niveau de l'écosystème

Infrastructure favorisant la diversité		
Solution(s) quantifiable(s)	Résultat	Mesures
<b>Obstacle I</b>	<b>Stéréotypes liés au genre au sujet du leadership et des STIM lors de la prise de décision en début de carrière</b>	
<b>Lutter contre les stéréotypes liés au genre</b>	L'économie numérique collabore pour raconter des histoires sur les femmes travaillant dans la technologie et présente la technologie comme un secteur où tous les sexes peuvent réussir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser des webinaires, des allocutions et d'autres activités pour mettre en lumière la réussite et la valeur des femmes travaillant dans le secteur de la technologie.</li> </ul>



<b>Initiatives à l'échelle de l'écosystème</b>	<p>Les conseils sectoriels et les associations industrielles peuvent prendre des mesures collectives en incluant des politiques, des programmes et des cadres d'applications pour s'engager en faveur de la diversité des genres dans la technologie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mener une campagne d'information sur les étapes à suivre pour atteindre l'engagement 50/30 au Canada.</li> <li>➤ Participer aux événements et aux activités de la Coalition of Innovation Leaders Against Racism (CILAR).</li> <li>➤ Devenir ambassadrice/ambassadeur du CTIC et accéder à des cours adaptés au secteur numérique canadien.</li> <li>➤ Remplir l'outil d'évaluation de l'équité entre les sexes du CTIC et donner suite aux recommandations et aux suggestions.</li> </ul>
<b>Préparer les actrices/acteurs du changement</b>	<p>Les conseils sectoriels et les associations industrielles peuvent investir dans des programmes et des services qui préparent les actrices et les acteurs du changement à inaugurer une nouvelle ère de la technologie, considérée comme plus accueillante et plus inclusive.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Élaborer des cours et des programmes pour préparer et encadrer les dirigeantes/dirigeants de l'industrie.</li> <li>➤ Produire des ressources et des outils pour les dirigeantes/dirigeants afin de lutter contre les stéréotypes liés au genre.</li> <li>➤ Organiser des webinaires et des événements d'information qui fournissent aux actrices et acteurs du changement des ressources et des outils pour lutter contre les stéréotypes de genre et promouvoir la diversité.</li> </ul>

## Obstacle II

### L'écart existant entre le nombre de fondatrices/fondateurs

<b>Programmes de soutien</b>	<p>Encourager l'entrepreneuriat féminin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consulter les femmes pour identifier les lacunes et le soutien nécessaire à la réalisation de leurs objectifs entrepreneuriaux.</li> <li>➤ Co-développer des programmes et des services qui permettent aux femmes de concevoir et de renforcer leurs présentations, leurs plans d'affaires et leurs budgets, et de se préparer aux questions des investisseurs.</li> <li>➤ Mettre en place des programmes de diversité des fournisseurs et inclure une liste de fournisseurs diversifiés à laquelle les dirigeantes/dirigeants d'entreprise peuvent accéder.</li> </ul>
<b>Comblent le fossé entre le nombre de fondatrices/fondateurs</b>	<p>Comblent le fossé financier entre les hommes et les femmes en mettant en place des fonds spécifiques pour aider les femmes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les sociétés de capital-risque peuvent renforcer leurs relations avec les organisations et les réseaux de personnes marginalisées en participant à des conférences et en organisant des journées de présentation.</li> <li>➤ Les organismes de financement sont encouragés à fixer des objectifs quant au nombre d'entreprises fondées par des personnes issues de la diversité qu'ils évaluent ou à exiger que les entreprises qu'ils financent aient des conseils d'administration et des équipes de direction diversifiés.</li> </ul>







## Conclusion

La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions considérables sur les travailleuses et travailleurs du Canada. Les femmes ont été touchées de manière disproportionnée par la pandémie, en partie en raison de leur présence dans le secteur des services. L'économie numérique ainsi que d'autres activités qui permettent le travail à distance ont relativement bien résisté à la pandémie : toutefois, les femmes continuent d'occuper moins d'un quart des emplois de l'économie numérique, et l'écart de parité entre les genres tend à être plus marqué dans les fonctions de niveau supérieur. Dans le même temps, les données relatives aux autres personnes de sexe marginalisé dans le domaine de la technologie sont rarement disponibles, tandis que les données relatives aux femmes de couleur et aux femmes autochtones révèlent généralement une sous-représentation similaire, voire plus grave encore.

Par conséquent, si le secteur de la technologie peut être un espace accessible pour les personnes qui préfèrent des modalités de travail flexibles et la possibilité de travailler à domicile, il appartient à l'écosystème de la technologie, aux organisations technologiques et aux dirigeantes/dirigeants et gestionnaires à titre individuel de prendre des mesures clés pour tirer le meilleur parti possible de cette opportunité. Le présent rapport résume les principales mesures que les intervenantes et intervenants à différents niveaux du secteur de la technologie au Canada peuvent prendre pour créer un environnement plus accueillant et propice à l'avancement des femmes et à leur accession à des postes de direction dans l'ensemble de l'économie numérique.





Plusieurs domaines de recherche future dépassent le cadre de ce rapport, mais sont essentiels à la création d'une économie numérique équitable. Tout d'abord, ce rapport a abordé l'importance du mentorat et du parrainage pour l'avancement professionnel des femmes dans la technologie, mais les participantes à la recherche originale ont suggéré que le mentorat pouvait être sain et productif ou impliquer une dynamique de pouvoir peu utile qui nécessite des mesures de protection et un soutien pour bien fonctionner. Les recherches futures pourraient porter sur les mécanismes permettant de construire des parcours de mentorat solides et transparents dans l'économie numérique. De plus, les témoignages des travailleuses et travailleurs à distance en situation de handicap qui demandent des aménagements méritent d'être étudiés de manière plus approfondie à l'avenir. Bien que le présent rapport se soit efforcé d'inclure une analyse intersectionnelle, y compris les recoupements entre le genre, la race, l'appartenance autochtone et les capacités, un rapport de cette envergure ne peut pas présenter adéquatement les histoires de tout le monde. D'autres recherches menées par les communautés en question (p. ex. des organismes de recherche dirigés par des Autochtones) sont essentielles pour s'assurer que l'économie numérique du Canada reflète la population qu'elle sert et avec laquelle elle travaille.

La prochaine étape du CTIC consistera à utiliser les stratégies élaborées dans le présent document pour élaborer une trousse d'outils personnalisable pour favoriser l'équité entre les genres au sein des organisations technologiques. Comme le souligne le rapport précédent du CTIC, « L'équité entre les genres dans l'écosystème technologique canadien », de nombreuses organisations nationales et internationales ont élaboré des trousseaux d'outils, des cartes de pointage et des guides pour accroître l'équité entre les genres dans le secteur de la technologie. Malgré la disponibilité de ces guides et l'importance des fonds consacrés aux stratégies d'intégration de la dimension de genre au cours des dix dernières années, le nombre de femmes dans l'économie numérique reste faible. Les approches fondées sur les données, y compris les indicateurs clés de performance, adaptés aux entreprises et aux organisations, sont essentielles pour garantir que ces outils soient mis en œuvre d'une manière qui puisse être contrôlée et évaluée de manière efficace.



# Annexe :

## Méthodologie de recherche et limites de l'étude

### Recherche originale

Cette étude a utilisé une approche de recherche mixte pour identifier les défis, les obstacles, les opportunités et les stratégies visant à soutenir l'avancement professionnel des femmes. La recherche originale qualitative de cette étude comprenait sept groupes de discussion : quatre groupes de discussion avec des femmes occupant des postes de niveau intermédiaire ou supérieur et trois tables rondes d'employeuses et d'employeurs. Environ 42 participantes ont assisté aux groupes de discussion. Le Comité consultatif du CTIC, composé de 13 femmes, a fourni des conseils et des commentaires pendant toute la durée de ce projet de recherche. Le CTIC a également organisé un atelier de co-conception à Vancouver avec 29 participantes qui ont participé à des activités visant à identifier des solutions à fort et faible impact pour les femmes œuvrant dans le secteur de la technologie. Au total, environ 85 femmes ont été conseillées dans le cadre des activités de recherche originale de ce projet.

La recherche quantitative originale a pris la forme d'un modèle de discontinuité de la régression. Combinée à des régressions linéaires et quasi-linéaires, elle a permis de documenter et d'identifier le rythme de croissance du nombre de femmes évoluant au sein de l'économie numérique, avant et après la pandémie, et par groupe d'âge.

### Recherche secondaire

L'analyse des données secondaires du CTIC a été utilisée pour évaluer l'écart entre les genres dans l'économie numérique. Le CTIC s'est efforcé d'inclure des sources de données secondaires qui intègrent une approche intersectionnelle et a identifié les cas où les données n'étaient pas accessibles.

### Les limites de la recherche

Cette étude n'est pas exhaustive pour ce qui est des intersections auxquelles sont confrontées les personnes dont le genre est marginalisé. Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour comprendre comment les identités et les expressions de genre influencent les parcours de carrière dans le secteur de la technologie. La parentalité et le congé parental continuent d'être régis par les employeuses et les employeurs et peuvent avoir une incidence majeure sur l'avancement professionnel et les possibilités de carrière. Il est nécessaire d'en faire une priorité de recherche afin de réduire les obstacles au retour des parents sur le marché du travail.

