TECHNO COMPÉTENCES

**Rapport d'analyse d'entrevues dans trois grandes organisations**
**Projet NA 13009**

---

**Déposé à Condition Féminine Canada**

Condition féminine Canada | Status of Women Canada

# LA PLACE DES FEMMES DANS L'INDUSTRIE DES TI AU QUÉBEC

**Novembre 2017**

## | ÉDITEUR

**TECHNOCompétences**, le Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications, Josée Lanoue, directrice générale

**Réalisation**
Vincent Corbeil, Gestionnaire / opérations et développement d'affaires, TECHNOCompétences
Julie Houde, Gestionnaire / communication et marketing, TECHNOCompétences

Cette étude a été réalisée grâce à l'aide financière de Condition Féminine Canada

TECHNOCompétences tient à remercier la Chaire Claire-Bonenfant de l'Université Laval pour la réalisation de la section « recherche et entrevues » de ce projet et particulièrement les chercheuses :

- Carmen Bernier, MBA, Ph. D., professeure titulaire au Département des systèmes d'information organisationnels de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université
- Lyne Bouchard, MBA, Ph. D., IAS.A., professeure à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval
- Carol-Anne Gauthier, Ph. D, professionnelle de recherche à la Chaire Claire-Bonenfant
- Hélène Lee-Gosselin, Ph. D. directrice de l'Institut Femmes, Sociétés, Égalité et Équité de la Chaire Claire-Bonenfant.

550, rue Sherbrooke Ouest – Tour Ouest, bureau 350, Montréal (Québec) H3A 1B9
Téléphone : 514 840-1237
info@technocompetences.qc.ca
www.technocompetences.qc.ca
© TECHNOCompétences, 2017

ISBN 978-2-922902-68-6
Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2017
Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2017

Cette étude est diffusée sur le site Web de TECHNOCompétences
www.technocompetences.qc.ca /femmesenti

**TABLE DES MATIÈRES**

**SOMMAIRE EXÉCUTIF ..... 3**

**INTRODUCTION ..... 4**

**1 CE QUE LES ETUDES PROPOSENT COMME EXPLICATIONS A LA RARETE DES FEMMES EN TI DANS PLUSIEURS PAYS ANGLOPHONES ..... 5**

**2 UNE RECHERCHE ORIGINALE SUR LES FEMMES DANS LES TI AU QUEBEC ... 10**

2.1 STRUCTURE DU RAPPORT ..... 12

2.2 PRESENTATION DES ORGANISATIONS PARTICIPANTES ..... 12

**3 CE QUE L'ETUDE QUEBECOISE REVELE ..... 13**

3.1 LES PRATIQUES DE GRH ..... 13

3.2 RISQUES SPECIFIQUES POUR LES FEMMES ..... 17

3.3 LE DEVELOPPEMENT DE CARRIERE ..... 17

3.4 ORGANISATION DU TRAVAIL ET CONDITIONS DE TRAVAIL ..... 20

3.5 LES CULTURES ORGANISATIONNELLES ..... 22

3.6 LES GRANDS CONSTATS ..... 25

**4 ANALYSE DES PRATIQUES ET DES CULTURES ORGANISATIONNELLES ..... 28**

4.1 PRESENTATION DU MODELE UTILISE DANS LES RAPPORTS POUR LES ORGANISATIONS ..... 28

4.2 PRESENTATION DU MODELE INTEGRANT LES ANALYSES DES TROIS ORGANISATIONS ..... 29

**5 DISCUSSION : COMPARAISONS ENTRE LA LITTERATURE ANGLO-SAXONNE ET LA SITUATION AU QUEBEC ..... 36**

**6 RECOMMANDATIONS ..... 41**

6.1 RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES ..... 41

6.2 RECOMMANDATIONS GENERALES ..... 43

**CONCLUSION ..... 47**

**RÉFÉRENCES ..... 49**

**BIOGRAPHIE DES CHERCHEUSES ..... 51**

## SOMMAIRE EXÉCUTIF

De nombreuses études réalisées dans le monde anglo-saxon ont tenté d'expliquer la sous-représentation importante et chronique des femmes dans l'industrie des TI, une industrie jeune dont la croissance est très rapide. Une diversité de facteurs individuels, organisationnels et sociaux a été mise en évidence par ces études, de même qu'une diversité de stratégies d'intervention pour corriger la situation.

Qu'en est-il du Québec, une société francophone qui affirme depuis des décennies ses valeurs d'égalité entre les hommes et les femmes et qui a mis en place diverses lois proactives pour garantir ce droit et forcer des changements sociaux et organisationnels. Jusqu'à maintenant, aucune étude importante n'avait abordé cette question dans l'industrie des TI québécoise.

Une étude qualitative a porté sur trois organisations volontaires, œuvrant dans trois sous-secteurs des TI soit le logiciel, le jeu vidéo et le conseil. Soixante-six personnes, une majorité de femmes occupant des fonctions où elles sont en forte sous-représentation, ont été interviewées et leurs opinions ont été recueillies sur ce que leur organisation et l'industrie font bien ou moins bien, et sur ce qu'elles pourraient faire pour attirer, conserver, promouvoir et développer les femmes.

Ce rapport présente les grands constats issus de ces témoignages. Ils touchent les facteurs identifiés dans la littérature anglo-saxonne et ils suggèrent une diversité d'interventions relatives à la gestion des ressources humaines; notons toutefois que seulement quelques facteurs sont spécifiques aux femmes. Nos analyses suggèrent que les faiblesses de certaines activités de gestion des ressources humaines ont des effets négatifs particulièrement pour les femmes, ou encore des effets plus négatifs pour les femmes que pour leurs collègues masculins, en raison de la situation très minoritaire des femmes et de certains processus sociaux « ordinaires » qui soutiennent mieux les hommes qui composent la grande majorité de l'organisation.

Il est clair que l'amélioration de plusieurs processus de gestion des ressources humaines pourra améliorer la capacité des organisations du milieu des TI d'attirer, de retenir et de développer les femmes, mais elle profitera aussi à l'ensemble de l'organisation dont les membres retireront des bénéfices d'une gestion des personnes plus inclusive de même que plus respectueuse des différences et des autres rôles sociaux que les adultes assument.

Finalement, cette étude suggère que l'industrie des TI a intérêt à mieux se faire connaître auprès du grand public et des femmes en particulier, et à déconstruire l'association que plusieurs font entre « programmation » et « industrie des TI ». La grande diversité des fonctions et des métiers qu'on peut exercer dans cette industrie était méconnue de plusieurs interviewées, avant que le hasard ou l'intervention de personnes proches d'elles, les convainc de considérer cette industrie où elles œuvrent avec plaisir et défis.

## INTRODUCTION

Plusieurs études ont démontré que la mixité dans les organisations offre une valeur ajoutée et accroît le retour sur l'investissement pour la société. Une équipe qui inclut des femmes permet de mieux comprendre les besoins d'une clientèle diversifiée, d'anticiper et de résoudre les problèmes en explorant un éventail élargi d'options et d'assurer le suivi des décisions avec plus de diligence (Lee-Gosselin et Ann, 2012). Pourtant, depuis plusieurs décennies, les données québécoises et canadiennes sur la place des femmes dans les postes décisionnels des organisations montrent une lente progression des femmes dans les postes de cadres supérieur.e.s et de membres de conseil d'administration des entreprises, et cette progression est très variable selon les secteurs économiques. Ainsi, certaines organisations profitent peu de la contribution de personnes différentes de la majorité. Cette situation résulte généralement non pas d'une intention de les exclure, mais plutôt des effets de pratiques organisationnelles et d'habitudes qui nuisent à leur capacité d'attirer, de retenir et de promouvoir ces personnes différentes.

L'industrie des TI n'échappe pas à ce constat au Québec comme ailleurs. En effet, au Québec, en 2015, les femmes représentent 20 % des professionnel.le.s du milieu des TI, et malgré une progression de 0,7 % des femmes sur le marché du travail entre 2006 et 2011, leur proportion dans le secteur des TI a reculé de 1,9 % (TECHNOCompétences, 2015). Ce constat étonne et suscite des questionnements : quels sont les obstacles à l'entrée, à la rétention et à la progression des femmes au sein des organisations de l'industrie des TI au Québec?

Après avoir présenté rapidement les explications développées à partir d'enquêtes réalisées dans des sociétés anglophones, nous présentons les résultats d'entrevues réalisées au Québec auprès de trois organisations œuvrant dans trois secteurs des TI, soit le logiciel, le jeu vidéo et le conseil.

La petite taille de l'échantillon ne permet pas de généraliser les résultats, mais elle offre des pistes d'explications dont certaines vont dans le même sens que la littérature anglo-saxonne, alors que d'autres semblent propres au terrain étudié. Elles peuvent donc fonder des propositions d'intervention dans les organisations afin de limiter les risques de sous-utilisation des talents des femmes.

# 1 CE QUE LES ETUDES PROPOSENT COMME EXPLICATIONS A LA RARETE DES FEMMES EN TI DANS PLUSIEURS PAYS ANGLOPHONES

Une revue des écrits anglo-saxons permet de dégager plusieurs constats concernant la faible présence et la lente progression des femmes dans le domaine des TI aux États-Unis, en Angleterre et en Australie. De façon très synthétique, voici les pistes d'explications proposées dans cette littérature.

**Le faible intérêt des jeunes filles pour les TI en général ou les études en TI en particulier** (Byrne et Staehr, 2011; McKeen et coll., 2009). Ce constat s'expliquerait notamment par l'hésitation des filles à choisir des cours et des programmes en mathématiques, en sciences et en technologies; par l'influence des stéréotypes concernant les filles et les métiers de l'informatique, stéréotypes qui influencent les choix des filles et les encouragements qu'elles reçoivent de leur environnement (ex. : les filles n'aiment pas les mathématiques, les informaticiens sont des « geeks » solitaires, etc.); par le manque d'expériences amusantes ou stimulantes avec les TI (ex. : la perception que les jeux vidéo sont essentiellement violents) et par la crainte de ne pas être en mesure d'utiliser les technologies adéquatement ou de ne pas bien « performer » (Abraham et coll., 2006; Nelson et Veltri, 2011; Trauth et Booth, 2013; Rosson et Carroll, 2013; Bandias et Warne, 2009).

L'existence d'**inégalités salariales entre les hommes et les femmes**, même lorsque les postes occupés sont semblables (Bandias et Warne, 2009; Truman et coll., 1994; Ashcraft et Blithe, 2009). Les approches différentes des femmes et des hommes concernant les négociations salariales à l'entrée et en cours de carrière sont l'un des facteurs expliquant une partie de l'écart salarial entre ces deux groupes (Bandias et Warne, 2009). Un autre facteur pourrait être la plus grande mobilité interorganisation des hommes, ce qui leur permet, à chaque entrée dans l'organisation, de faire valoir leur expertise et de négocier une amélioration de leurs conditions salariales.

**La ségrégation professionnelle**. Les femmes occuperaient davantage des postes en périphérie de la prise de décision et se verraient davantage assignées à des tâches moins critiques et/ou valorisées ou à des tâches plus traditionnellement féminines (ex. : la conception de sites Internet pour enfants) (Byrne et Staehr, 2011; Bandias et Warne, 2009; Truman et coll., 1994; Joseph et coll., 2012).

**Les évaluations, les systèmes de rémunération et les promotions**. Les femmes obtiendraient des rendements comparables aux hommes. Cependant, on attribuerait davantage leur performance à des facteurs externes ou contextuels, par exemple, au niveau de difficulté de la tâche ou à la chance, plutôt qu'à des facteurs internes tels que les aptitudes ou l'effort. Ceci aurait pour effet de limiter leur progression de carrière (Igbaria et Baroudi, 1995). En ce qui concerne les systèmes de rémunération, ceux-ci seraient de plus en plus fondés sur les compétences (savoirs et savoir-faire techniques) que sur les postes, ce qui désavantagerait les femmes ou les personnes ayant des compétences « traditionnellement féminines » comme le souci de l'autre ou la gestion des relations (Byrne et Staehr, 2011), ces compétences étant moins susceptibles d'être reconnues comme telles. De plus, les systèmes fondés sur les objectifs de performance seraient défavorables aux femmes, lesquelles miseraient sur des objectifs plus conservateurs (Byrne et Staehr, 2011).

Les **enjeux d'articulation du travail et de la vie personnelle.** Le fait que les carrières des femmes soient plus souvent discontinues et entremêlées avec d'autres priorités comme la famille est bien établi (Byrne et Staehr, 2011; Bandias et Warne, 2009; Joseph et coll., 2012). Dans le domaine des TI, cela peut être particulièrement problématique, car les technologies changent constamment. Ainsi, une période de retrait du marché du travail (maternité, chômage) peut rapidement engendrer la déqualification (Bandias et Warne, 2009); la remise à niveau exige donc des efforts supplémentaires qui sont généralement à la charge de la femme ayant pris un congé de maternité. Plusieurs femmes trouvent la réinsertion difficile après un retrait, notamment lorsqu'elles constatent que ce dernier a eu des conséquences négatives sur leur rémunération (Byrne et Staehr, 2011; Bandias et Warne, 2009). De plus, les conflits travail-famille seraient une source de stress particulièrement importante pour les professionnel.le.s des TI dont le lieu de travail varie, car elles ou ils doivent aller travailler chez des client.e.s (Ahuja et coll., 2007). Ce conflit est plus aigu lorsque ces consultant.e.s externes sont incités à prioriser le travail au détriment de la famille afin de bien se positionner en vue d'une promotion dans un avenir rapproché (Ahuja et coll., 2007).

Cependant, ces travailleuses et travailleurs mobiles ne sont pas les seul.e.s à être confronté.e.s à des conflits entre les responsabilités familiales et les perspectives de carrière. En effet, les responsabilités familiales, l'articulation travail-famille et les conflits travail-famille sont abondamment cités comme des enjeux pouvant influencer la rétention et la progression de carrière des femmes dans les TI (Nelson et Veltri, 2011), tout comme dans d'autres industries. Le faible niveau d'ouverture des organisations lorsqu'il s'agit d'offrir des accommodements pour permettre l'articulation travail-famille serait cité par plusieurs femmes interrogées dans des enquêtes visant à comprendre la rétention et la progression des femmes en TI (Byrne et Staehr, 2011; Fisher et coll., 2013). Armstrong et Riemenschneider (2011), par exemple, montrent que le conflit travail-famille a une influence négative sur la satisfaction vis-à-vis de la carrière et qu'il augmente l'intention de quitter la profession.

Le **manque de réseaux, de mentor.e.s et de modèles féminins** (Trauth et Booth, 2013; Fisher et coll., 2013; Joseph et coll., 2012; Soe et coll., 2009). Le manque de réseaux ou un réseau professionnel moins étendu limite notamment les informations que reçoivent les femmes concernant les opportunités de mutation ou de promotion dans l'entreprise ou ailleurs dans l'industrie (Joseph et coll., 2012). Ce manque de réseaux serait attribuable aux responsabilités familiales assumées davantage par les femmes; celles-ci imposent des contraintes d'horaire et de temps qui limitent les possibilités des femmes de participer à des activités de réseautage (Fisher et coll., 2013). Quant au mentorat, lorsque les femmes y ont accès, il semble qu'elles bénéficient en début de carrière d'un mentorat féminin qui facilite leur intégration; mais plus tard en carrière, elles citent plutôt des mentors masculins, généralement des anciens patrons (Guthrie et coll., 2009). La démographie des organisations en TI joue un rôle important dans la faible disponibilité de mentors féminins plus tard en carrière, car peu de femmes occupent des fonctions de niveau supérieur. Or, d'autres recherches sur le mentorat démontrent que le type de mentorat, le contenu des échanges ainsi que les bénéfices retirés varient selon le sexe, de même que si la ou le mentor.e et la ou le mentoré.e sont de même sexe ou de sexe différent (Ibarra et coll., 2010).

La **faible représentation des femmes dans les hautes sphères décisionnelles.** Dans le secteur privé en général aux États-Unis, les femmes ne représentent que 11 % des CIO et 25 % des haut.e.s dirigeant.e.s dans le secteur des technologies (Korn Ferry, 2016). En contrepartie, elles occupent 19 % des postes de CIO et 24 % des postes exécutifs au sein des 1000 entreprises américaines les plus importantes (Korn Ferry, 2016). Pourtant, les compétences pour les postes de CIO sont semblables à celles des autres postes en TI, par exemple, la gestion de projet et la gestion d'équipes, et rencontrent celles que l'on attribue stéréotypiquement aux femmes, à savoir les compétences interpersonnelles et de communication (Boehm et coll., 2013). Selon Byrne et Staehr (2011), la discrimination directe – c'est-à-dire le refus d'embaucher une femme parce qu'elle est une femme ou la recherche active d'un homme parce qu'il est un homme – serait plus présente aux échelons supérieurs. Les auteurs expliquent cette situation par le fait que les femmes à la haute direction sont rares et que l'hétérogénéité (avoir une femme dans l'équipe) augmente le taux de roulement (alors que l'homogénéité serait un facteur de rétention des hommes).

Finalement, l'existence d'une **culture « masculine »** dans le domaine des TI peut avoir des répercussions négatives sur les femmes dans ce secteur (Trauth et Booth, 2013; Bandias et Warne, 2009; Lang et coll., 2010; Fisher et coll., 2010; Joseph et coll., 2012; McGowan et Runte, 2011; Soe et coll., 2009; Guthrie et coll., 2009; Morley et coll., 2009). La notion de culture étant diffuse, les dimensions qu'elle recouvre sont développées dans les paragraphes suivants.

Selon Bandias et Warne (2009), **la prédominance et la valorisation des hommes**, ainsi que les stéréotypes traditionnels attribuant des caractéristiques différenciées aux hommes et aux femmes, et valorisant davantage les premières, seraient parmi les facteurs explicatifs des écarts salariaux entre les hommes et les femmes dans ce domaine. De plus, plusieurs études citent la culture masculine et/ou agressive du domaine des TI comme obstacle à la progression des femmes dans ce secteur (Lang et coll., 2010; Soe et coll., 2009). Certaines documentent que les femmes dans le domaine des TI seraient parfois victimes **d'hostilité et de harcèlement** (Trauth et Booth, 2013; Joseph et coll., 2012) et de **pression à la conformité** aux comportements et habitudes du groupe des hommes. Selon Fisher et coll. (2010), lorsqu'il y a moins de 10% de femmes dans un milieu de travail, elles sont plus susceptibles de trouver que leur environnement de travail est froid, peu accueillant ou un « boys' club ». Ceci va dans le sens d'autres études qui citent la situation minoritaire des femmes comme facteur posant obstacle à la progression des femmes dans le secteur des TI (Soe et coll., 2009).

Ces études rappellent celles identifiant le «*chilly climate*» ou **le climat hostile/peu accueillant** comme étant particulièrement problématique pour l'avancement des femmes en éducation et au travail (Sandler, 1999). Dans les milieux très masculins, les femmes enceintes sont parfois traitées comme des invalides, comme des risques (de tomber et d'engager des poursuites en justice, etc.); de plus les accommodements offerts (Soe et coll., 2009) aux femmes enceintes sont souvent perçus comme des faveurs aux femmes et des injustices envers les hommes. Les résultats de l'étude de Trauth et Booth (2013) indiquent qu'il existe parfois du favoritisme des gestionnaires masculins envers les collègues masculins.

D'autres études mentionnent que les femmes dans les TI sont tenues à des **standards plus élevés** que leurs collègues masculins, et qu'elles doivent fournir un effort supplémentaire afin de démontrer qu'elles sont compétentes (Lang et coll., 2010; Soe et coll., 2009; Guthrie et coll., 2009). Les résultats de l'enquête de McGowan et Runte (2011) auprès de femmes cadres dans les TI en Ontario en disent long sur les précautions que doivent prendre les femmes afin de démontrer leur crédibilité dans ce contexte. Lorsqu'on leur a demandé quels conseils elles donneraient à une femme nouvellement gestionnaire dans une firme, elles ont répondu : 1) extrêmement bien connaître les détails et le langage technique du domaine et être vigilantes dans leurs communications, car elles sont constamment observées; 2) ne pas utiliser de langage « féminin » et ne pas démontrer ses émotions; 3) mettre une photo d'un enfant sur le bureau pour faire croire que l'on a une famille, afin d'éviter que leur féminité attire de l'attention non voulue. Finalement, elles évoquent parfois la patience comme stratégie: avec le temps et les efforts supplémentaires, elles auront gagné la confiance des collègues. À l'instar de McGowan et Runte (2011), selon Morley et coll. (2009) les femmes considèrent qu'elles doivent maintenir leurs compétences techniques à jour afin de demeurer crédibles. Les hommes, quant à eux, considèrent que leur crédibilité est fondée sur leur formation et leur expérience passée. Ces travaux suggèrent donc que dans la culture masculine des TI, les femmes font face à un **déficit de confiance** de la part des collègues et des gestionnaires masculins, et qu'elles utilisent les stratégies suivantes pour gagner leur confiance : se tenir à jour, consacrer des efforts supplémentaires, performer au-delà des attentes, exceller dans ce qu'elles font.

Finalement, les femmes œuvrant dans le secteur des TI se sentent parfois **exclues de certaines sphères ou activités.** Cette exclusion peut être « active », par exemple en n'étant pas invitées à certaines réunions professionnelles ou sociales (ex. : le golf où se prennent certaines décisions d'affaires ou où se développent des complicités interpersonnelles), et parfois passive en étant invitée à des rencontres, mais où leurs idées ne sont pas considérées ou trop rapidement rejetées; ou encore en étant mal à l'aise par rapport à certaines conversations informelles (ex. elles éprouvent un malaise au dîner lorsque les hommes critiquent leurs conjointes) (Trauth et Booth, 2013; McGowan et Runte, 2011; Soe et coll., 2009).

La figure 1 présente un résumé des facteurs influençant la représentation des femmes dans l'industrie des TI, en milieux anglophones. Toutes ces recherches ayant été réalisées dans des sociétés anglophones et au cours des dernières décennies, il est légitime de s'interroger sur la situation au Québec et d'explorer si ces explications sont porteuses de pistes d'interventions utiles dans le contexte québécois actuel.

*Tableau 1: Les facteurs connus influençant la représentation des femmes dans l'industrie des TI, issus des pays anglophone*

| CONSTATS/ EXPLICATIONS | FACTEURS INDIVIDUELS | FACTEURS ORGANISATIONNELS | FACTEURS SOCIAUX |
|---|---|---|---|
| Le faible intérêt des jeunes filles pour les TI. | Manque d'intérêt ou d'expérience. | Climat pour les femmes minoritaires dans des programmes d'études (collégial/universitaire) | Stéréotypes par rapport aux intérêts/capacités des filles; stéréotypes par rapport aux métiers en informatique. |
| Inégalités salariales entre les hommes et les femmes. | Compétences en matière de négociation. | Valorisation de la mobilité inter-organisationnelle; ségrégation professionnelle, systèmes d'évaluation, de rémunération et de promotion. | Socialisation différente des hommes et des femmes. |
| Ségrégation professionnelle. | Préférences pour certains types d'emplois / de tâches. | Assignation des postes et des tâches. | Stéréotypes de genre : compétences/intérêts. |
| Évaluation du rendement. | Biais chez les gestionnaires. | Manque de formation pour les gestionnaires (biais) | Stéréotypes de genre. Sous-évaluation des compétences féminines. |
| Systèmes de rémunération. | Les femmes miseraient sur des objectifs plus conservateurs. | Les systèmes fondés sur les objectifs de performance seraient défavorables aux femmes. | Dévalorisation des compétences « traditionnellement féminines ». |
| Articulation travail-vie personnelle. | Choix de prioriser la famille; Stress relié aux conflits travail-famille. | Exigences de mobilité géographique; nécessité de remettre compétences à niveau après absence – responsabilité individuelle vs organisationnelle; peu d'accommodements offerts par les organisations. | Rôles sociaux de sexe : responsabilités familiales plus importantes pour les femmes. |
| Manque de réseaux/mentors/ Modèles féminins. | Responsabilités familiales / contraintes d'horaire. | Manque de femmes dans des positions de pouvoir (mentors/modèles). | Responsabilités familiales. |
| Faible représentation des femmes dans les hautes sphères décisionnelles. | | Discrimination directe – ne pas vouloir « déranger » l'homogénéité (perçu comme potentiel de conflits) | |
| Culture masculine. | Attitudes des hommes. | Hostilité, harcèlement, pression à la conformité, boy's club; femmes doivent travailler davantage pour prouver leurs compétences; femmes exclues de certaines activités. | Stéréotypes caractéristiques différenciées et valorisation hommes; attitudes envers les femmes enceintes |

## 2 UNE RECHERCHE ORIGINALE SUR LES FEMMES DANS LES TI AU QUEBEC

Pour comprendre la place des femmes dans le secteur des TI dans le contexte québécois, TECHNOCompétences s'est associée à des chercheuses de la Chaire Claire Bonenfant- Femmes, Savoirs et Sociétés de l'Université Laval pour élaborer un projet de recherche-action qui avait pour objectif de documenter les facteurs et les dynamiques personnels, organisationnels et sociaux qui influencent la place faite aux femmes dans les postes de cadres et les postes-clés dans l'industrie des TI au Québec, afin de disposer de bases solides pour ancrer des interventions visant à améliorer la place des femmes dans cette industrie.

Le projet est financé par Condition Féminine Canada et les sommes consenties ont permis de réaliser trois études de cas dans trois organisations qui œuvrent dans différents secteurs du domaine des TI au Québec (le jeu vidéo, la production de logiciels et les services-conseils). Les organisations participantes se sont portées volontaires et elles témoignent de leur intérêt à faire progresser la représentation des femmes dans l'entreprise et dans l'industrie. Elles sont d'assez grande taille pour que les pratiques qu'on y trouve touchent un grand nombre de personnes, pour qu'une infrastructure de gestion des ressources humaines soit présente et pour qu'elles puissent agir comme chef de file ou influenceur dans leur secteur de l'industrie.

Des entretiens qualitatifs ont été réalisés avec 66 individus issus de trois groupes de personnes dans chacune des organisations participantes : a) des hommes et des femmes actuellement impliquées dans les mesures et les politiques sur l'équité ou la promotion des femmes dans l'organisation ou qui l'ont été dans le passé; b) des femmes ayant atteint les plus hauts niveaux de leur secteur et quelques hommes occupant des fonctions équivalentes; c) des plus jeunes femmes, pour explorer leurs aspirations et leur conception de ce qu'il faut à une femme pour réussir dans leur organisation. Entre 19 et 25 entretiens ont été menés dans chaque organisation et une rencontre de transfert/validation des résultats a été réalisée avec des membres de l'équipe de direction ou du service des ressources humaines de chaque organisation.

Le protocole d'entrevue porte sur les éléments suivants :

- la reconstruction du cheminement professionnel avec un accent sur les occasions de choix, sur les choix effectués, sur leur contexte et sur les raisons qui les ont motivés;
- les aspirations/projections des femmes pour les cinq prochaines années et leurs raisons sous-jacentes;
- la connaissance des femmes concernant les actions de l'organisation autour de l'égalité des chances pour les femmes dans l'organisation et les perceptions de la pertinence, de l'utilité et des effets de ces actions;
- les conditions de succès de leur carrière et de la carrière des femmes dans leur organisation; les difficultés particulières rencontrées et anticipées;
- les résultats et les leçons tirées de leurs expériences.

Ce protocole est une adaptation de celui utilisé pour un projet antérieur de la Chaire Claire-Bonenfant sur l'accès des femmes dans des postes de vice-présidentes d'entreprises québécoises[1]; il a démontré son

[1] Lee-Gosselin, Hélène et Hawo Ann (2012) «https://www.chaireclairebonenfant.ulaval.ca/sites/chaireclairebonenfant.ulaval.ca/files/f_doc_synthese_femmes.pdf Où sont les femmes dans la direction des organisations? Une fiche synthèse; et 5 fiches thématiques.

utilité pour comprendre les contextes des décisions professionnelles prises par les femmes œuvrant dans des fonctions ou des niveaux où elles sont peu nombreuses.

Tous les entretiens ont été enregistrés, retranscrits à l'identique et analysés à l'aide du logiciel QDA Miner. Une analyse thématique a été réalisée pour chaque organisation puis pour l'ensemble des organisations.

Chaque entretien a été mené par un duo d'intervieweuses : une chercheuse experte en TI et une chercheuse experte sur la situation des femmes dans les organisations. Ceci avait pour but d'assurer une compréhension aussi juste et complète que possible des propos recueillis. De multiples rencontres de *débriefing* avec l'ensemble des quatre intervieweuses[2] suite à des entretiens, ont permis une analyse en continu des enjeux mis au jour par les entretiens et le raffinement de la grille de codage. Cette démarche qualitative approfondie permet une compréhension plus fine de la réalité étudiée, dans sa complexité et dans son contexte. La stratégie de collecte d'informations utilisée, les entretiens individuels, permet d'obtenir des informations détaillées et contextualisées, de donner une voix aux personnes interviewées, qui, sur chaque thème, choisissent l'aspect qu'elles souhaitent aborder et développent leur réponse. Ainsi, les données présentent une certaine profondeur qu'il serait impossible d'obtenir avec des questionnaires typiquement construits avec des choix de réponse. De plus le nombre d'interviewé.e.s est suffisamment grand dans chaque organisation, pour permettre des recoupements et dégager des observations récurrentes. Le travail d'analyse qui a été réalisé documente des situations présentes dans les organisations et vécues par certains et certaines de leurs membres. Cependant, il n'est pas possible de généraliser les résultats obtenus et d'extrapoler pour l'ensemble de l'organisation, puisque nul ne connaît le niveau de représentativité des personnes qui se sont portées volontaires pour participer aux entretiens.

Cette démarche permet de documenter des hypothèses plus robustes sur les facteurs significatifs dans chaque organisation et de prévoir des interventions adaptées pour soutenir le changement désiré. En menant une démarche analogue dans trois organisations de trois secteurs de l'industrie, il a été possible de réaliser une analyse transversale pour mieux circonscrire les facteurs importants, et de proposer des interventions pertinentes pour ces organisations, ce qui aura pour effet d'augmenter la portée et l'impact des interventions qui seront envisagées.

De plus, puisque des schémas communs aux trois organisations ont été observés, ils constituent autant de propositions de pistes d'intervention documentées qui pourront être offertes aux entreprises du secteur des TI, et à l'industrie, pour inspirer des actions et des stratégies visant une meilleure représentation des femmes dans tous les secteurs et à tous les niveaux des entreprises.

Le présent rapport présente les résultats de l'analyse des entretiens effectués entre 2015 et 2017 avec 66 personnes, femmes et des hommes, employé.e.s et cadres œuvrant dans trois grandes organisations actives au Québec dans le secteur des TI. Des personnes avec divers profils œuvrant dans plusieurs unités d'affaires ont été rencontrées afin de refléter une diversité de situations. Ces personnes se sont portées volontaires. Les travaux de recherche indiquent que ce sont généralement des personnes qui ont une opinion plus forte, positive ou négative, qui se portent volontaires. L'entretien devient un révélateur des opinions et des croyances de ces personnes, croyances susceptibles d'influencer leurs comportements et leurs décisions professionnels, de même que celles de personnes dans leur milieu. Il va de soi que ces échanges ne représentent pas nécessairement l'opinion de l'ensemble du personnel. Cependant, il s'agit d'opinions exprimées par plusieurs; elles ne peuvent être rejetées en raison de leur petit nombre ni extrapolées, d'autant plus que sur chaque thème, une certaine convergence a été observée.

[2] Le profil de chacune des expertes est présenté à la fin de ce rapport.

## 2.1 Structure du rapport

Le présent rapport est organisé de la façon suivante. Une première partie décrit succintement et de façon générale les organisations volontaires afin de préserver leur anonymat et la confidentialité des informations recueillies; nous respectons ainsi les engagements pris avec ces organisations et les personnes interviewées. Puis, le rapport présente les résultats issus de l'ensemble des informations recueillies grâce aux 66 entrevues. Il présente les perceptions des personnes interviewé.e.s concernant les pratiques et les cultures organisationnelles chez leur employeur et dans l'industrie, en portant une attention particulière aux facteurs pouvant faciliter ou nuire à la représentation ou à la progression des femmes dans l'organisation. La section suivante focalise sur l'analyse des chercheuses eu égard à la culture et aux pratiques organisationnelles des trois organisations. Les points forts et les points à améliorer en vue de favoriser le recrutement, la progression et la rétention des femmes au sein des organisations sont alors ciblés. Finalement, une discussion permet de comparer les résultats de cette étude québécoise à ceux des études anglo-saxonnes rapportées en première partie. Le rapport se conclut sur les recommandations spécifiques et générales découlant de l'ensemble de l'analyse.

Notons qu'un rapport portant spécifiquement sur les observations recueillies dans chaque organisation participante a été transmis à la direction de l'organisation, pour faire état de leurs propres résultats; ces rapports sont confidentiels et pourront contribuer à leur diagnostic organisationnel et à fonder leur plan d'action propre.

## 2.2 Présentation des organisations participantes

La première organisation est une entreprise de production de logiciels. Dans cette organisation, 14 femmes et 5 hommes ont été rencontré.e.s dans trois places d'affaires.

La deuxième organisation est une entreprise de services-conseils. Il s'agit de l'organisation la plus mature des trois rencontrées, car ses pratiques de gestion des ressources humaines sont bien établies. Dans cette organisation, 18 femmes et 4 hommes ont été interviewé.e.s, dans trois places d'affaires.

Enfin, la troisième organisation œuvre dans l'industrie du jeu vidéo. Fait à noter, l'organisation fait face à des enjeux de recrutement et de rétention de main d'œuvre, tout comme les autres entreprises dans l'industrie du jeu vidéo. Dans cette organisation, 16 femmes et 9 hommes ont participé au projet et les entrevues se sont déroulées dans deux de ses places d'affaires.

# 3 CE QUE L'ETUDE QUEBECOISE REVELE

## *3.1 Les pratiques de GRH*

Cette section présente les pratiques de gestion des ressources humaines telles que perçues par les employé.e.s et les gestionnaires interviewé.e.s dans chacune des organisations. Elle est divisée comme suit : la dotation, la rémunération, l'évaluation du rendement, le développement de carrière et l'organisation et les conditions de travail. Ces perceptions sont utiles pour comprendre comment les pratiques organisationnelles peuvent influencer la présence et la progression des femmes au sein des organisations.

### ▪ La dotation

Les trois organisations participantes ont des processus de dotation bien structurés avec une implication importante du service des ressources humaines. Sur le plan du recrutement et de l'embauche, les personnes rencontrées étaient toutes d'avis que leur employeur ne pratiquait pas de discrimination à l'embauche, et que le faible nombre de femmes s'expliquait surtout par trois facteurs : a) leur faible présence dans le bassin de recrutement, b) le faible intérêt des femmes pour l'industrie des TI, et c) leur méconnaissance des métiers dans le secteur. Deux des trois organisations participent activement à des initiatives pour changer cette tendance, notamment en s'impliquant dans des évènements ayant pour objectif de promouvoir les carrières en TI auprès des jeunes en général et des filles en particulier. Elles adoptent une perspective à long terme et sont sûres qu'en faisant la promotion de leur industrie auprès des jeunes et des jeunes filles en particulier, elles contribuent à élargir le bassin de main-d'œuvre pour l'industrie, de même que la notoriété et l'attractivité de leur organisation auprès des jeunes. Les personnes interviewées qui ont abordé ces initiatives le faisaient avec fierté; elles étaient heureuses d'y prendre part et cela était valorisant pour elles. Plusieurs souhaitaient d'ailleurs que davantage d'initiatives en ce sens soient mises en place par l'organisation et par l'industrie – et ce de façon soutenue plutôt qu'occasionnelle.

Dans les trois organisations, les affichages de postes incluent souvent une phrase indiquant que l'organisation favorise l'accès à l'égalité en emploi, et les illustrations dans leurs publicités et les sites internet incluent des femmes suggérant ainsi que le milieu est inclusif.

La démographie actuelle de chacune des trois organisations présente une représentation plus importante de femmes dans certains secteurs (ex. ressources humaines, marketing, assurance qualité, arts) et une plus forte représentation d'hommes dans certains emplois et à certains niveaux (ex. programmeurs, haute direction). Ainsi, il y a des écarts importants dans la représentation des femmes selon les divers secteurs et les niveaux de l'organisation; les statistiques globales de représentation selon le sexe masquent donc des écarts importants dans les sous-représentations selon les sous-secteurs de l'organisation.

La majorité des postes à pourvoir qui ne sont pas des postes de gestion, sont affichés à l'interne et à l'externe, ce qui permet d'élargir le bassin de recrutement. L'étude des documents a révélé que les affichages de poste pour les emplois traditionnellement masculins utilisent très souvent des termes masculins pour désigner les postes (ex. programmeur), ce qui reflète la démographie actuelle, mais ne témoigne pas de l'intérêt à attirer des femmes pour ces postes.

Cependant, les postes de gestion font moins l'objet d'un affichage; l'information circule de manière plus informelle au sein des organisations de sorte que les personnes bien réseautées ou celles dont le patron se soucie du développement de ses employé.e.s ont un avantage certain. Or les entretiens suggèrent que

plusieurs femmes n'ont pas ces avantages. Les « retours » vers la direction des organisations, par les rencontres de présentation des résultats de l'étude avec l'équipe de direction des ressources humaines ou l'équipe de direction ont révélé qu'elles souhaitent maintenir la pratique de peu ou pas afficher les postes de gestion. Deux logiques sous-tendent cette préférence et peuvent co-exister dans l'équipe de direction. Une première logique est de conserver une marge de libertée jugée essentielle pour des postes de gestion. Une seconde logique est de créer des postes de façon stratégique, pour des personnes ayant fait preuve d'engagement au sein d'une équipe, d'une personne ou de l'organisation, ou pour permettre un développement particulier de son expertise. Cette manière de progresser sera détaillée davantage dans la section sur la progression dans les organisations.

- **La rémunération**

Dans l'une des organisations, les salaires sont déterminés par le département des ressources humaines et ils sont fonction du poste occupé; dans les deux autres, les salaires sont déterminés par les gestionnaires, qui peuvent s'appuyer sur les échelles salariales en vigueur et qui disposent d'une certaine marge de manœuvre. Dans les trois cas, les employé.e.s et les gestionnaires ont parfois des bonis reliés à la réalisation des projets. Dans l'une des organisations, il existe un régime d'achat préférentiel d'actions. Plusieurs gestionnaires d'une des organisations mentionnaient qu'ils devaient respecter un budget et qu'ils ne pouvaient pas toujours offrir le salaire qu'ils voudraient aux employé.e.s pour reconnaître adéquatement leur performance. Ils estimaient également qu'ils et elles accordaient une importance à l'équité interne et externe (tout comme dans une autre organisation). Dans la troisième organisation , plusieurs employé.e.s estiment que les salaires ne sont pas aussi élevés que chez d'autres enreprises du secteur, mais qu'en contrepartie, ils jouissent de plusieurs avantages sociaux et d'une plus grande sécurité d'emploi, ce qui compense avantageusement l'écart salarial, selon ces personnes.

Dans les trois organisations, les interviewé.e.s évoquaient l'existence d'échelles salariales, sans trop savoir où elles et ils se situaient sur ces échelles; mais la présence d'échelles les rassuraient quant à l'équité interne. De plus, plusieurs personnes évoquaient l'exercice d'équité salariale réalisé par l'organisation en conformité avec les exigences de la loi. Ceci les rassurait quant à l'équité de la rémunération à l'intérieur de l'organisation, bien qu'elles étaient peu familières avec le contenu de cet exercice. Ainsi, les personnes interviewées témoignaient de leur confiance envers l'équité interne générale de la rémunération dans leur organisation.

Plusieurs femmes considèrent que les salaires sont déterminés de manière équitable sans égard au sexe. D'autres cependant estiment qu'elles ne gagnent pas autant que certains de leurs collègues masculins. Plusieurs raisons ou stratégies ont été évoquées pour expliquer ces écarts; elles touchent des facteurs individuels (liés aux femmes), organisationnels et de structure du marché du travail, qui peuvent se conjuguer. Sur le plan individuel, elles réfèrent à l'inconfort ou le manque de savoir faire dont elles témoignent et qu'elles attribuent aux femmes face à la négociation salariale, de sorte qu'elles négocient moins ou moins longtemps, ou avec moins d'aplomb ou d'audace, ou encore qu'elles ont moins de savoir-faire à cet égard. Sur le plan organisationnel, certaines commentent la valorisation par l'organisation de certaines expertises souvent pointues (artistique ou technique) et une moins grande appréciation de la versatilité des compétences comme celles requises dans les postes de gestion. Sur le plan de l'interaction entre l'état du marché du travail et de la culture organisationnelle, la mobilité interorganisations est valorisée (ou n'est pas découragée) dans l'industrie; ainsi, la personne qui quitte une organisation et fait valoir ailleurs ses compétences, a l'occasion de les revaloriser et de renégocier son salaire à chaque mouvement (mutation ou promotion). Lorsqu'elle revient dans l'une des organisations (qu'elle avait quitté antérieurement), elle peut être en bonne position pour négocier des conditions meilleures

(responsabilités et/ou de salaire) que celles des personnes qui sont demeurées dans l'organisation. Ainsi certaines personnes estiment injuste qu'une personne ayant évolué au sein de l'organisation ne puisse pas obtenir un salaire semblable à celui d'un.e collègue embauché.e de l'externe pour un poste semblable, puisque les « nouveaux arrivants » et « nouvelles arrivantes » peuvent négocier leur salaire à l'entrée. Certaines considèrent que les femmes sont ainsi désavantagées, car elles seraient plus loyales envers l'organisation ou encore elles valoriseraient davantage la stabilité en emploi compte tenu des défis accrus en matière d'articulation travail/famille lors des changements d'organisations.

- **L'évaluation du rendement**

Les trois organisations ont mis en place des systèmes formels d'évaluation du rendement des employé.e.s. Ils présentent des différences importantes quant à la fréquence et aux éléments qui sont considérés.

Dans l'une des organisations, le processus se fait en trois étapes, permettant de nombreux échanges au cours de l'année, ce qui permet les ajustements et réduit les risques de « mauvaise nouvelle ». Les personnes rencontré.e.s sont satisfaites de ce processus et apprécient pouvoir s'ajuster en cours d'année au besoin. Deux organisations accordent un poids à la satisfaction de la clientèle parmi les éléments importants dans l'évaluation du rendement, ce qui, du point de vue des employés est généralement positif, puisque le client a de nombreuses interactions avec l'employé.e, souvent davantage que ses collègues ou son supérieur; cette partie significative du travail est alors prise en compte.

L'évaluation du rendement peut aussi porter sur des éléments liés à la culture du milieu et qui reflètent des sensibilités, des dimensions culturelles propres à l'organisation. Par exemple, dans l'organisation de conseil, les éléments du rendement suivants sont attendu : le développement des affaires et l'implication au sein de l'organisation au-delà des heures de travail attendues, dans le développement de projets ou de compétences. Dans l'entreprise du jeu vidéo, une connaissance fine des jeux (ceux de l'organisation et des concurrents) acquise préférablement par l'exercice de l'activité de jeu, est fortement valorisée. Dans un cas comme dans l'autre, il importe de s'interroger sur le poids qu'on accorde à ces éléments, et les défis particuliers que ces exigences peuvent comporter pour des femmes qui assument souvent des responsabilités familiales plus lourdes. Le standard utilisé pour déterminer le niveau « suffisant, acceptable ou attendu » est-il celui d'une personne passionnée qui consacre l'essentiel de ses énergies à sa vie professionnelle, ou est-il atteignable par une personne qui assume aussi des responsabilités familiales ou sociales?

Dans le cas du secteur du jeu vidéo, il importe aussi de s'interroger sur le moyen prescrit pour développer cette connaissance fine; est-il essentiel de jouer soi-même plusieurs heures régulièrement, ou est-il possible d'atteindre ce même niveau de connaissance fine, en jouant moins d'heures et en compensant par d'autres stratégies comme la lecture des publications spécialisées, l'observation de grands joueurs ou des conversations avec ceux-ci? Il est possible que la seconde stratégie consomme moins d'heures que la première… et pose moins de défis d'articulation travail-famille.

Dans les trois organisations, des témoignages sont à l'effet que certains gestionnaires n'accordent pas autant d'importance au processus d'évaluation qu'elles et ils le devraient, et qu'en conséquence, la rétroaction peut être insuffisante pour comprendre l'évaluation qui est faite, ou pour identifier ce qui doit changer dans son comportement ou son rendement pour être bien évalué au cycle suivant. Les raisons évoquées sont principalement a) le manque de formation en gestion de personnes de certain.e.s gestionnaires issu.e.s des domaines artistiques ou techniques, pour ce travail d'évaluation du rendement; b) la priorisation par les gestionnaires des tâches reliées à la production du jeu, du logiciel ou du service

aux dépens des tâches plus administratives ou reliées au développement des personnes de leur équipe. Il est possible que la culture organisationnelle axée sur la livraison du produit ou du service en respectant des échéanciers serrés et des critères de qualité élevés soit l'un des facteurs expliquant cette moindre importance accordée à la gestion du rendement des personnes. En contrepartie, quelques personnes d'une organisation ont noté que l'embauche récente de personnel formé spécifiquement en gestion et en gestion des personnes a eu plusieurs impacts positifs. Ce sont notamment l'optimisation et l'uniformisation des pratiques de gestion de même que la reconnaissance de l'importance des tâches administratives et de celles liées au développement des ressources humaines.

Dans les trois organisations, les rencontres pour les évaluations de rendement sont en théorie un moment idéal pour discuter des aspirations de carrière des individus et des moyens à mettre en place pour les réaliser. Toutefois il y a beaucoup de variabilité dans la pratique. Dans l'une des organisations, la majorité des répondant.e.s s'accorde pour dire que le ou la superviseur.e aidera la personne à progresser, soit en lui donnant des conseils, soit en la référant à quelqu'un de l'organisation qui peut lui en donner. Par contre, dans les deux autres organisations, les gestionnaires n'abordent pas nécessairement ce sujet et il est généralement considéré de la responsabilité de l'employé.e d'aborder avec son supérieur, a) ses attentes en termes de développement et de progression de carrière; b) ses propositions de formations ou de mandats de développement; c) de chercher du mentorat ou du coaching pour continuer de se développer. Ainsi, un élément de la culture implicite de deux organisations ou de certaines de leurs unités est d'assigner aux employé.e.s la première responsabilité de leur développement professionnel. Pour améliorer l'égalité des opportunités, les organisations pourraient envisager les changements suivants : a) communiquer clairement cet élément culturel et rendre explicite l'implicite, pour que tous et toutes connaissent cette règle du jeu dès leur entrée en fonction, plutôt que de la découvrir à l'usage; b) décider qu'il s'agit d'une responsabilité partagée entre les employé.e.s, les gestionnaires et l'organisation, et mettre en place des processus à cet effet. La seconde stratégie est davantage porteuse en matière d'égalité des chances.

Certains entretiens ont révélé des situations exceptionnelles troublantes : le ou la patron.ne est vu.e comme un obstacle à la progression ou au développement de carrière de l'employé.e. Il peut s'agir, par exemple, d'un patron qui ne veut pas se départir d'une ressource fiable ou utile à son propre succès. Certaines interviewées ayant eu cette expérience, ont pu résoudre ces situations en ayant recours à l'appui du service des ressources humaines ou à celui du patron du gestionnaire en cause. Toutefois, dans d'autres cas, ces options étaient inaccessibles et l'employée a accumulé de la frustration. Ceci met en évidence le rôle de soutien à l'ensemble des ressources que peut jouer un service des ressources humaines attentif aux réalités diversifiées à travers l'organisation.

Dans les trois organisations, certain.e.s participant.e.s ont témoigné de leur frustration lorsque les très bonnes évaluations ne se traduisaient pas en augmentations salariales importantes. Elles attribuaient cette inadéquation soit à l'inconfort des femmes face à la négociation salariale, soit au fait de privilégier la loyauté envers l'organisation au détriment de la mobilité interorganisation ou encore à la moindre reconnaissance de la versatilité par rapport à l'expertise technique. Une telle frustration n'est certainement pas propre aux femmes; toutefois, la première des raisons évoquées l'est davantage et elle devrait être prise en compte.

## 3.2 Risques spécifiques pour les femmes

Finalement, les témoignages de quelques femmes ont mis en évidence un risque spécifique aux femmes : certains clients font preuve de sexisme envers elles. Ces femmes doivent alors élaborer des stratégies pour composer avec cette attitude négative et vexante du client tout en menant à bien le projet ou la tâche. Ceci complexifie son travail et ajoute un élément désagréable. De plus, leur évaluation annuelle dépend des commentaires provenant des clients. Elles se retrouvent donc en situation de doubles contraintes : satisfaire leur client, et satisfaire leur employeur qui pourrait privilégier d'abord les revenus. Le soutien du gestionnaire et de l'employeur envers l'employée victime de sexisme est déterminant pour qu'elle ne subisse pas de préjudice à cause du sexisme du client. Or, les témoignages recueillis suggèrent que ce n'est pas toujours le cas; certains gestionnaires offrent peu ou pas de soutien à leur employée en ces circonstances; il leur signifie que c'est leur problème à elle et qu'elles doivent trouver des solutions pour que cela ne compromette ni le contrat ni la relation avec le client.

Le sexisme peut aussi être manifesté par des collègues. Il s'agit de « sexisme ordinaire » à l'occasion des relations quotidiennes comme l'expression de doute répété envers les compétences de la femme; les taquineries sexistes auxquelles elle doit répondre par l'humour et la patience sinon elle risque d'en subir davantage; la marginalisation ou la non inclusion dans des activités sociales; etc. Dans tous les cas qui nous ont été rapportés, les femmes se sont « débrouillées » avec la situation et ont estimé que toute autre stratégie aurait davantage de conséquences fâcheuses sur leur intégration dans l'équipe et leur capacité à faire leur travail.

## 3.3 Le développement de carrière

Dans les trois organisations, les personnes interviewé.e.s estiment qu'il existe plusieurs opportunités de développer sa carrière au sein de l'organisation puisqu'elles sont en croissance et en réorganisations fréquentes. Plusieurs ont mentionné qu'il n'y a pas de modèle ou de schéma de progression basé, par exemple, sur les années d'expérience. Ainsi, progresser peut tantôt prendre la forme de développer ses compétences (savoirs et savoir-faire) et son portefeuille de réalisation: en se voyant attribuer des responsabilités de plus en plus importantes; ou en participant à des mandats ou à des projets de plus en plus complexes et visibles. Des mutations latérales, au même niveau, mais dans d'autres secteurs, peuvent représenter une stratégie de progression de carrière pour certaines personnes. Progresser peut aussi vouloir dire : devenir gestionnaire d'équipe ou de projet; ou gravir des échelons dans la hiérarchie d'expertise technique ou professionnelle[3]. Globalement, le secteur des TI est perçu comme un endroit où des personnes ambitieuses, volontaires qui y consacrent les efforts, peuvent avancer et relever de nouveaux défis assez rapidement.

Comme il n'existe pas *un* modèle de progression, divers parcours sont possibles. Dans deux organisations, un schéma particulier a été évoqué à de nombreuses reprises : les personnes voulant progresser doivent tout d'abord prendre des responsabilités supplémentaires (de leur propre initiative ou suite aux suggestions de la direction) et les assumer avec succès pendant une période pouvant atteindre quelques années. Éventuellement ceci sera reconnu par un nouveau titre, une nouvelle description de fonctions et la rémunération qui en découle. Dans certains cas, la direction propose cette reclassification, mais dans de nombreux cas, les femmes disent avoir dû la revendiquer et la négocier, non sans difficultés. Certaines femmes ont découvert cette « marche à suivre pour progresser » par l'observation du milieu, l'expérimentation et l'analyse personnelle. Rares sont celles qui ont appris cette « pratique culturelle »

[3] Par exemple, devenir l'expert.e ou la référence pour résoudre un problème particulier

du milieu par le biais des conseils d'un patron, d'un collège ou du manuel des employés. Ainsi, le milieu « met à l'essai » informellement un individu, pour une période d'une durée variable dans certaines fonctions, sans qu'il y ait une entente claire ou explicite à cet égard. Certaines ont pu bénéficier du mentorat d'un patron attentif et elles ont rapidement compris ce qu'elles devaient faire pour progresser.

Dans l'une des organisations, plusieurs femmes disent avoir obtenu une promotion, grâce à une personne hiérarchiquement plus élevée qui l'a repérée et lui a proposé cette promotion; d'autres femmes l'ont obtenue parce qu'elles ont démontré, auprès des décideurs, de l'intérêt pour ce poste ou ce mandat dont elles ont appris l'existence grâce à leur réseau. La qualité et l'étendue du réseau[4] interne sont donc des éléments importants ici, tout comme la réputation qu'on a acquise grâce à nos performances passées. L'une des organisations opère davantage en silo et les promotions se font généralement à l'intérieur d'une unité d'affaires; dans les deux autres, la mobilité interne semble davantage étendue. Ceci a de l'impact sur les efforts requis en développement de son réseau, dans un environnement où les opportunités d'affectations ne sont pas publiquement diffusées.

Le fait qu'une organisation soit en croissance influence sans doute le développement de carrière des employé.e.s; les participant.e.s interrogé.e.s témoignent que cela fait en sorte qu'il est possible de créer des nouveaux postes selon les besoins de l'organisation de même que selon les compétences et aspirations des ressources déjà en place – il est donc possible de créer des opportunités de développement pour certain.e.s. Cependant, plusieurs participant.e.s ont indiqué que les postes à pourvoir ne sont pas nécessairement affichés et cela semble avoir créé des questionnements/insatisfactions par le passé.

Dans les trois organisations, le service des ressources humaines peut aider les employé.e.s désirant poursuivre de nouvelles opportunités au sein de l'organisation. Certains postes sont affichés à l'interne, d'autres non, en particulier les postes de gestion. Dans deux organisations, le département des ressources humaines a un service de réaffectation qui est fort apprécié des personnes qui en ont parlé. Cependant, il n'est pas la seule façon de développer sa carrière; l'initiative personnelle est valorisée en cette matière. En effet, mettre à jour ses compétences, rechercher des mandats de plus en plus complexes et se faire connaitre dans les réseaux internes demeure une stratégie payante pour plusieurs puisque dans les trois organisations certains postes ne sont connus qu'à travers les réseaux informels. Dans deux organisations surtout, l'importance du réseau informel a été soulevée à plusieurs reprises. Ainsi, les processus informels d'attribution des promotions engendrent un risque d'arbitraire et d'iniquité.

En général, les femmes rencontrées sont d'avis que toute personne compétente désirant progresser et gravir les échelons aura les opportunités de le faire. Cependant, plusieurs d'entre elles estiment qu'il existe toujours un plafond de verre au niveau de la haute direction. Ceci est particulièrement vrai dans l'une des organisations. Lorsqu'interrogées sur les facteurs pouvant influencer le faible nombre de femmes au sein de la haute direction de l'organisation, les personnes rencontrées ont soumis plusieurs hypothèses qui portent toutes sur le décalage entre certaines caractéristiques assignées aux femmes par rapport à des exigences ou des caractéristiques des postes de haute direction, considérées comme « essentielles ou immuables »: 1) les femmes sont moins attirées par le développement des affaires, qu'elles perçoivent comme nécessitant d'avoir des comportements moins authentiques; 2) elles aiment moins s'investir dans les activités de réseautage, entre autres parce qu'elles préfèrent consacrer davantage de temps aux activités qui aident leurs client.e.s; 3) l'exigence de mobilité, le niveau de disponibilité et le nombre d'heures de travail attendu des personnes qui occupent ces postes rendent

[4] Ces attributs du réseau sont fonctions notamment du nombre de personnes, des fonctions et des niveaux hiérarchiques qu'elles occupent dans l'organisation

difficile l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle; 4) ces postes sont perçus comme étant plus instables (les personnes sont « éjectables ») et ils représentent donc un degré de risque professionnel élevé; 5) les femmes n'ont pas acquis les habiletés politiques nécessaires pour atteindre ces postes et pour bien exécuter les tâches qu'ils exigent ou ce volet politique ne les intéresse pas.

Ces facteurs semblent atténués toutefois dans le cas des femmes célibataires et/ou celles n'ayant pas d'enfants. De plus, concernant les habiletés politiques, des participantes ont soutenu que la formation à cet effet était disponible, notamment sous forme de *coaching*. Ainsi, les deux seuls leviers évoqués pour augmenter la présence des femmes dans les postes de haute direction sont de l'ordre des décisions et des actions sur les femmes elles-mêmes; rien n'est évoqué comme transformation de l'organisation, de ses pratiques, exigences et cultures. Le schéma mental implicite est donc que c'est aux femmes à s'adapter, à s'ajuster et à faire les mêmes choix que les hommes dans ces positions.

En contrepartie, plusieurs personnes interrogées ont aussi mentionné que lorsque les femmes se font confiance, font leur place et trouvent des façons de se démarquer, leur progression dans les postes de gestion et de haute direction est facilitée. Les participant.e.s s'entendent pour dire que le premier critère d'importance pour la progression de carrière est la compétence et que les femmes ont leur place dans l'organisation. Ce point de vue serait partagé par la haute direction, qui soutient les initiatives pour les femmes dans l'organisation.

Dans les trois organisations, les personnes désirant suivre des formations peuvent le faire; elles sont généralement financées par l'organisation lorsqu'elles sont justifiées, et elles se font généralement en dehors des heures de travail. Dans l'une des organisations, il est également attendu que les employé.e.s saisissent les opportunités d'apprentissage informelles comme joindre les groupes d'intérêt professionnels de l'organisation. Cependant, ces activités se tiennent en dehors des heures « facturables » et prolongent la journée et la semaine de travail. Cela constitue une norme présente dans l'ensemble de son secteur de l'industrie des TI.

Le coaching et le mentorat ont souvent été mentionnés par les participant.e.s dans deux organisations comme des pratiques informelles répandues et appréciées. Ces pratiques, qui seraient encouragées par plusieurs gestionnaires et hauts dirigeants, permettent aux ressources de développer leur potentiel et de grandir dans l'organisation, notamment en les aidant à développer leur leadership. Toutes les personnes interviewées occupant des postes de cadre mentionnent avoir suivi des formations de coach, avoir (ou avoir eu) un coach/mentor au sein de l'organisation, ou activement faire du coaching/mentorat. Plusieurs femmes ayant progressé dans l'organisation attribuent en partie leur succès au fait d'avoir été « pris sous l'aile » de leur supérieur.e ou d'être son « bras droit », et d'avoir bénéficié de son mentorat et de son *coaching*. Cette bonne relation aide notamment à obtenir les informations importantes sur les facteurs permettant de progresser et les compétences/attitudes à développer, car ce sont les gestionnaires qui détiennent et qui diffusent ces informations. Cette pratique demeure informelle cependant; elle dépend donc de plusieurs facteurs individuels, organisationnels et sociaux qui seront traités dans la section sur les pratiques organisationnelles et l'équité. De plus, certains gestionnaires et certains professionnels rencontrés ne semblent pas en avoir bénéficié; cette pratique n'est donc pas généralisée dans l'organisation.

## *3.4 Organisation du travail et conditions de travail*

Dans les trois organisations à l'étude, l'accent est mis sur l'atteinte des objectifs plutôt que sur les heures ou les horaires de travail. Il faut donc prendre les moyens requis pour atteindre les objectifs et ceci veut souvent dire de très longues journées, semaines et parfois, mois. Ceci est surtout vrai dans deux organisations. Toutefois, dans la troisième organisation, des efforts importants sont faits pour contrer cette caractéristique souvent associée à l'industrie : elle demande aux employé.e.s de limiter les heures supplémentaires et elle encourage les dirigeants à montrer l'exemple, notamment en évitant d'envoyer des courriels le soir et les fins de semaine.

Les personnes interviewé.e.sra témoignent toutes de la flexibilité des horaires de travail. Ceci permet de tenir compte des réalités personnelles et familiales de chancun.e. Dans tous les cas, les employé.e.s considèraient qu'ils et elles pouvaient s'absenter au besoin et que les gestionnaires avaient confiance que les heures seraient reprises. De plus, si les personnes accumulaient des heures supplémentaires, elles peuvent ensuite prendre des congés ou travailler moins d'heures les semaines suivantes. De plus, certaines personnes reprennent le travail en soirée depuis leur domicile. En bref, en ce qui concerne les heures de travail, les trois organisations ont une culture d'ouverture, de flexibilité et de confiance à ce sujet. Cependant, la flexibilité dépend en partie des gestionnaires, ce qui ouvre la porte à des différences entre les unités ou entre les employé.e.s.

Dans l'une des organisations, les employé.e.s qui travaillent chez leur client doivent respecter les horaires établis par ce dernier, même lorsqu'ils sont rigides, tandis que les personnes employé.e.s par une unité corporative et les gestionnaires ont une certaine flexibilité d'horaire. Cependant, plusieurs estiment que le nombre d'heures attendu afin de progresser au sein de l'organisation est relativement élevé. Les personnes voulant gravir les échelons doivent s'engager dans l'organisation en contribuant à des tâches collectives qui dépassent leurs mandats propres, comme en participant à la rédaction d'appels d'offres et à des groupes d'intérêt, ou en s'impliquant dans des œuvres caritatives. On accorde également de l'importance à la disponibilité – pour ses clients, pour ses employé.e.s et pour ses supérieur.e.s. Ceci se traduit souvent par la nécessité de répondre à des appels téléphoniques ou à des courriels les soirs et les fins de semaine, par exemple.

Dans la troisième organisation, plusieurs personnes interviewé.e.s considèrent qu'elles peuvent respecter le nombre d'heures hebdomadaires normales sauf en fin de projet. Dans les derniers mois d'un projet, des retards se sont souvent accumulés et la charge de travail s'intensifie. Pendant ces périodes, les employé.e.s apprécient que des ressources supplémentaires soient embauchées pour aider les équipes à terminer le projet en cours. Ceci ne s'appliquerait pas aux gestionnaires de projet et d'équipes, ceux-ci devant travailler un nombre d'heures plus élevé. Ceci s'expliquerait par plusieurs facteurs dont la volonté de demeurer disponible pour les membres des équipes qui peuvent travailler très tard le soir par exemple. Le nombre d'heures attendu des hauts gestionnaires est souvent mentionné comme facteur pouvant décourager les femmes d'aspirer à ces postes.

Toutes les personnes rencontrées estiment que le nombre d'heures travaillées augmente au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie de l'entreprise. En effet, certaines femmes disent ne pas vouloir progresser plus loin qu'à leur poste actuel par crainte de ne plus pouvoir trouver un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle/familiale en raison des longues journées et du niveau de disponibilité attendu. Ainsi, à un certain niveau hiérarchique, elles estiment qu'un choix doit être fait entre les promotions et les responsabilités familiales. Le manque de modèles de femmes et de mères dans les

postes de haute direction entretien cette croyance, de même que la culture des longues heures et le caractère personnel[5] des stratégies d'articulation travail-famille.

En fait, le principal enjeu concernant la progression des femmes dans les organisations en TI, selon les personnes rencontrées, est la tension entre l'articulation travail-famille (ATF) et la progression dans l'organisation. En effet, bien que plusieurs mesures organisationnelles existent dans chacune des entreprises étudiées pour permettre l'ATF, les témoignages sont à l'effet que s'en prévaloir peut être compris comme un manque d'engagement envers l'organisation, et entraîner un ralentissement de la carrière. Certaines participantes sont d'avis que les femmes ressentent davantage le besoin de voir leurs enfants grandir que les hommes – ce qui renvoie, selon elles, à des préférences personnelles ou à des attitudes sociales sur lesquelles l'organisation a peu d'influence. Mais plusieurs reconnaissent aussi que l'employeur peut revoir certaines normes de performance et de reconnaissance afin de réduire les contraintes qui peuvent être associées à ces normes.

Dans certains cas, des aménagements de temps et de lieu de travail sont permis après négociation avec le supérieur. Le télétravail peut-être une option, surtout dans deux des trois organisations, surtout lorsque les interactions n'ont pas besoin d'être soutenues entre les collègues de travail ou les clients. Par exemple, dans les trois organisations, une personne pourrait travailler depuis son domicile une journée si nécessaire, occasionnellement, et des arrangements sont pris avec son supérieur. Cependant, cela n'est pas une pratique institutionnalisée ni encouragée. Le travail à temps partiel est également possible, surtout sur une base temporaire (ex. pour revenir progressivement d'un congé maternité). Tout comme le télétravail cependant, cette pratique n'est ni institutionnalisée ni encouragée. Ceci est particulièrement vrai pour les gestionnaires qui doivent demeurer disponibles et qui ont des objectifs de performance élevés.

Au final, même si les organisations ne promeuvent pas les heures supplémentaires et que des mesures d'articulation travail/famille existent dans les politiques et les pratiques, il est clairement compris par les personnes rencontrées dans chacune des organisations que ce sont les personnes qui s'engagent *pleinement* dans l'organisation et qui consacrent des heures et des efforts supplémentaires qui ont le plus de chances de progresser au sein de l'organisation. Ce sujet sera élaboré dans les sections sur les cultures organisationnelles et la progression de carrière.

### ▪ La gestion des congés parentaux

En lien avec l'ATF, la gestion des congés parentaux et les attitudes des collègues et des supérieurs à leur égard peuvent influencer l'expérience des femmes au sein des organisations en TI. Dans la première organisation, les participantes rencontrées estiment que leur départ en congé maternité et le retour se sont bien déroulés, notamment car elles ont bénéficié du soutien de leurs collègues, de leurs supérieurs et de l'organisation. Lorsqu'elles ont quitté pour un tel congé, elles ont été remplacées par d'autres personnes, ou le travail a été redistribué au sein de l'équipe. À leur retour, elles ont réintégré leur poste ou même, elles se sont vu offrir des promotions. Dans certains cas, le retour a été progressif, leur supérieur leur ayant permis de reprendre le travail à temps partiel ou avec du télétravail.

Dans la seconde organisation, les personnes rencontrées sont généralement d'avis qu'il peut être complexe de reprendre sa carrière après un congé parental. D'une part, la personne aura été remplacée sur un mandat et elle peut avoir de la difficulté à se replacer dans un mandat équivalent, compte tenu de l'état d'avancement du portefeuille d'activité de son unité ou de son secteur au moment du retour au

[5] Plutôt qu'organisationnel et social.

travail. Il peut aussi être encore plus difficile de se replacer sur un mandat plus intéressant que celui qu'on avait avant le congé parental, compte tenu de la concurrence entre les individus pour ces mandats intéressants, et de la circulation informelle de l'information les concernant. Ainsi, on estime que pendant un congé ou suite à un congé, il y a un risque accru qu'on ne pense plus à elle à l'avenir pour des mandats « intéressants » en termes de progression de carrière (c'est-à-dire complexes, avec une grande visibilité). Plusieurs personnes interviewées sont d'avis qu'au retour d'un congé, ces personnes doivent « mettre les bouchées doubles » pour « se mettre à jour » sur le plan professionnel, technique et relationnel. Ceci s'expliquerait par le fait que la vie de l'organisation continue pendant que la personne est absente : ses contacts peuvent travailler sur d'autres mandats, avoir obtenu des promotions ou avoir quitté l'organisation. Ainsi, puisque les promotions et les mandats de développement intéressants dépendent du réseau de contacts, les changements à ce réseau peuvent engendrer des impacts négatifs sur la présence de nouvelles opportunités de progression de carrière. À la suite d'une absence prolongée, il faut donc reconstruire son réseau informel pour être au fait de ce qui se passe dans l'organisation et des opportunités.

Dans la troisième organisation, les congés parentaux sont nombreux et attendus, notamment en raison de la moyenne d'âge des employés. La pratique établie est de planifier les départs afin de minimiser les impacts sur les projets et les équipes. Ensuite, au retour de la personne, on la réintègre dans un projet selon ses préférences et les postes disponibles. Dans tous les cas, les personnes interviewées ne perçoivent pas que la prise d'un congé parental a un effet de stigmatisation sur la poursuite d'une carrière au sein de l'organisation. Plusieurs participant.e.s expliquent cette ouverture en invoquant la moyenne d'âge dans l'organisation et le fait que plusieurs gestionnaires et dirigeant.e.s ont eu des enfants au cours des dernières années ou sont en âge d'en avoir, leur situation personnelle influençant leurs attitudes envers leurs employé.e.s vivant des situations semblables. Deux nuances ont été apportées cependant : il peut être plus difficile pour l'organisation de s'ajuster lorsque la personne occupe un rôle-clé chargé.e. de projet, et l'ouverture peut dépendre du ou de la gestionnaire et de la nature ou du stade du projet en cours.

### *3.5 Les cultures organisationnelles*

On entend par « culture organisationnelle », les habitudes, représentations, symboles, rituels partagés par les membres d'une organisation ou d'un sous-secteur de l'organisation, qui les unit et les distinguent d'autres groupes ou d'autres organisations. La culture donne un « sens » aux actions et interactions, et colore le « comment on fait les choses ici » et elle permet d'anticiper les actions ces personnes au sein de l'organisation.

Il est remarquable que presque toutes les personnes rencontrées ont exprimé clairement une **passion envers leur travail/métier**. Ceci s'explique par la nature de leur travail, mais aussi par les possibilités de relever de nouveaux défis et de continuer de se développer; ce dont elles ont témoignées. Ceci était particulièrement saillant dans deux des trois organisations. Dans ces deux organisations, les personnes interviewé.e.s détenaient généralement des diplômes universitaires et avaient eu un cheminement de carrière diversifié.

Les trois organisations prônent **une culture entrepreneuriale ou intrapreneuriale**. Le leadership, l'esprit d'équipe et l'innovation étaient toujours encouragés et généralement bien reconnus. Les personnes interviewé.e.s sont généralement d'avis que leur organisation leur donne accès aux outils et aux opportunités pour le faire.

**L'engagement** est une valeur importante au sein des trois organisations, mais elle se manifeste différemment dans chacune d'elles. Dans la première organisation, les employé.e.s et les cadres sont très attachés à leurs clients,au produit qu'ils développent ou à leur équipe. Plusieurs se sont dits attachés à leur unité d'affaires, mais peu s'identifiaient à l'organisation dans son ensemble. Les entretiens ont révélé une diversité de « cultures locales », et celle qui est signifiante pour les personnes rencontrées est celle de son milieu particulier.

Dans la seconde organisation, l'engagement envers l'organisation dans sa globalité est très fort pour la plupart des personnes interviewées. L'organisation met en place plusieurs pratiques visant à promouvoir cet engagement, notamment un régime de rémunération en partie basé sur l'achat préférentiel d'actions. Dans cette organisation, les interviewé.e.s ont souvent recours à des termes comme « esprit d'équipe » et « grande famille » lorsqu'elles et ils décrivent leur culture organisationnelle. Cet engagement se manifeste de plusieurs façons, dont le bénévolat institutionnel (ex. : participer à une campagne de financement pour un organisme charitable) ou l'investissement dans la vie de l'organisation (ex. : rédaction des appels d'offres, développement des affaires, mise en place de groupes de développement de compétences pour les collègues). Plusieurs de ces engagements ont lieu après les heures de travail – en particulier pour les personnes qui travaillent en mandats chez le ou la client.e la majorité du temps. Notons que le nombre d'heures peut varier selon la fonction, le ou la client.e et le type de mandat. Une autre façon de démontrer son engagement est de participer à des communautés de pratique, à des groupes d'expertise ou à des communautés d'intérêt professionnelles. Cette pratique est encouragée et peut contribuer à la visibilité des membres, tant dans l'organisation que dans la communauté des affaires.

Dans la troisième organisation, les personnes rencontrées sont fières de travailler pour leur employeur qu'elles voient comme un leader dans son domaine, mais leur engagement est en premier lieu envers le projet et l'équipe. En effet, elles se sentent responsables envers leur équipe et la réalisation du projet en cours.

Dans les trois organisations, il existe clairement une **culture du donnant-donnant**. Les employé.e.s et les cadres interrogés sont nombreux à croire que si l'on donne à l'organisation, en temps, en créativité, en loyauté notamment, elle donnera en retour. Par exemple, les cadres acceptent qu'une personne quitte le travail pour répondre à des besoins d'articulation travail-famille si celle-ci est disposée à reprendre ses heures de travail à un autre moment, incluant les « heures personnelles comme le soir et la fin de semaine ». Mais est-ce que le « donnant » commence par l'employeur (tous ont droit à une certaine flexibilité, des accommodements, etc.), ou par l'employé.e (la personne généreuse de son temps et de ses contributions sera récompensée). Les entretiens suggèrent que les deux situations sont possibles. Dans le premier cas : l'ouverture de l'employeur se manifeste clairement par l'adoption de politiques et de mesures balisant cette souplesse. Toutefois, la pratique réelle semble dépendre de l'unité d'affaires et du gestionnaire, ce qui peut engendrer des inégalités ou des perceptions d'iniquité entre les employé.e.s de différentes unités. Dans d'autres contextes, le milieu s'attend à ce que le cycle de la réciprocité débute par le « don » de la part de l'employé.e. Mais plusieurs questions demeurent : est-ce que cette attente est implicite ou explicite? Est-ce que les employé.e.s le savent, connaissent les « règles du jeu » et est-ce que cette « récompense » est disponible lorsqu'elle est requise/demandée ou souhaitée par l'employé.e? Est-elle donnée équitablement, lorsque l'employé.e le demande (c.-à-d., sans arbitraire, sans être influencé par la qualité de la relation entre l'employé.e et le gestionnaire, etc.)? Les entretiens suggèrent que dans un cas comme dans l'autre, l'attitude du gestionnaire est généralement considérée pragmatique et facilitant l'articulation travail-famille notamment, mais elle comporte des risques d'inégalités de traitement ou des perceptions d'iniquité entre les employé.e.s.

Ainsi, les perceptions des personnes interviewées suggèrent que la norme de réciprocité semble dominer dans une direction particulière : l'employé.e doit avoir fait preuve de souplesse et de générosité envers l'organisation pour que l'organisation se montre souple et généreuse à son tour. Il s'agit d'une norme informelle, mais largement comprise et clairement exprimée par les personnes en situation de gestion.

Finalement, les écrits sur l'industrie des TI sont nombreux à décrire une **culture masculine,** c'est à dire qui reproduit des habitudes, comportements, rituels et représentations largement répandus parmi les hommes qui pourraient avoir des effets négatifs sur la représentation et la progression des femmes dans ce secteur. Dans les trois organisations, la forte prédominance masculine était souvent évoquée par les personnes rencontrées, comme un élément descriptif de la situation; il n'était pas nécessairement perçu négativement et ne se traduisait pas forcément par des expériences négatives pour les femmes. En effet, de nombreuses femmes interrogées ont exprimé leur préférence pour les milieux de travail masculins, notamment car elles jugent que leurs collègues sont plus directs dans leurs comportements et leurs interventions que le serait un milieu de travail féminin selon elles. Elles reprennent ici un stéréotype largement diffusé concernant les milieux de travail féminin, mais dont la preuve empirique reste à faire. Cependant, plusieurs estiment aussi qu'il faut probablement plus de temps aux femmes pour y faire leur place, que pour leurs collègues masculins. Elles sentent que les femmes gestionnaires, doivent en faire plus pour démontrer leurs compétences et asseoir leur autorité, tout comme celles qui travaillent dans une équipe où elles sont fortement minoritaires. Ces éléments sont présentés de façon factuelle et ne sont pas présentés comme des « problèmes ».

Dans l'une des organisations, les avis des femmes sont partagés à ce sujet. Certaines sont plutôt convaincues que seules les compétences et la performance sont considérées pour les promotions, et que si les femmes sont peu nombreuses dans les échelons élevés, cela s'explique par l'effet combiné du faible nombre de femmes en TI et par des choix personnels des femmes (notamment, de ne pas aimer la politique interne ou de vouloir s'investir davantage dans la sphère familiale). Ces deux « camps » se dégageaient également lorsqu'était abordée la question du réseau de femmes établi au sein de l'organisation. En effet, alors que certaines le voient comme nécessaire et utile pour l'accès à l'information, au soutien mutuel, au « sponsorship » de femmes de niveaux plus élevés, au mentorat informel, d'autres femmes questionnent sa pertinence et étaient d'avis que de tels réseaux pouvaient voir un effet « d'autodiscrimination », c'est-à-dire qu'ils attirent l'attention sur les différences des femmes par rapport à la majorité ou qu'elles s'isolent des autres réseaux. Globalement dans cette organisation, les femmes considèrent qu'elles ont des opportunités semblables aux hommes dans l'organisation. Cependant, certaines ont témoigné d'incidents sexistes impliquant des clients, pour lesquels elles déploraient le manque d'intervention et de soutien de la part des supérieurs (hommes) qui se souciaient davantage de leur relation avec leur client qu'ils ne voulaient pas mettre à risque.

Dans une des organisations, la culture masculine se fait voir particulièrement en fin de projet, alors que les tensions liées aux échéanciers serrés peuvent faire en sorte que certains membres masculins des équipes vont exprimer de la colère ou de l'intolérance. Les participant.e.s mentionnent aussi que certains collègues font parfois des blagues de mauvais goût, mais que la meilleure façon d'y répondre est en riant, car elles considèrent que leurs collègues ne sont pas de mauvaise foi, et qu'il est mieux de « choisir ses batailles ».

## *3.6 Les grands constats*

L'étude qualitative menée auprès de trois grandes organisations a permis de dégager les constats suivants :

1- L'industrie des TI est relativement jeune et il y existe plusieurs opportunités de progression. Les profils des personnes qui y oeuvrent sont très diversifiés et les cultures organisationnelles valorisent la prise d'initiative et l'innovation. Ainsi, les femmes tout comme les hommes ont l'opportunité de faire leurs preuves soit dans leurs organisations ou en profitant des possibilités de mobilité intraorganisationnelle.

2- La flexibilité des horaires permet l'articulation entre la vie professionnelle et personnelle. Cependant, les cultures organisationnelles axées sur les résultats peuvent dans les faits créer un obstacle pour les femmes ayant des responsabilités familiales.

3- Le coaching et le mentorat sont des clés du succès, mais les femmes n'y ont pas toujours accès, notamment car le processus est informel.

4- Le climat de travail est généralement positif et prône la collaboration, l'engagement, le développement et le respect. Il y a peu de sexisme; cependant, parfois il peut y avoir du sexisme venant de la clientèle ou des collègues.

5- Le développement de carrière est encouragé au sein des organisations, mais demeure principalement la responsabilité des employé.e.s.

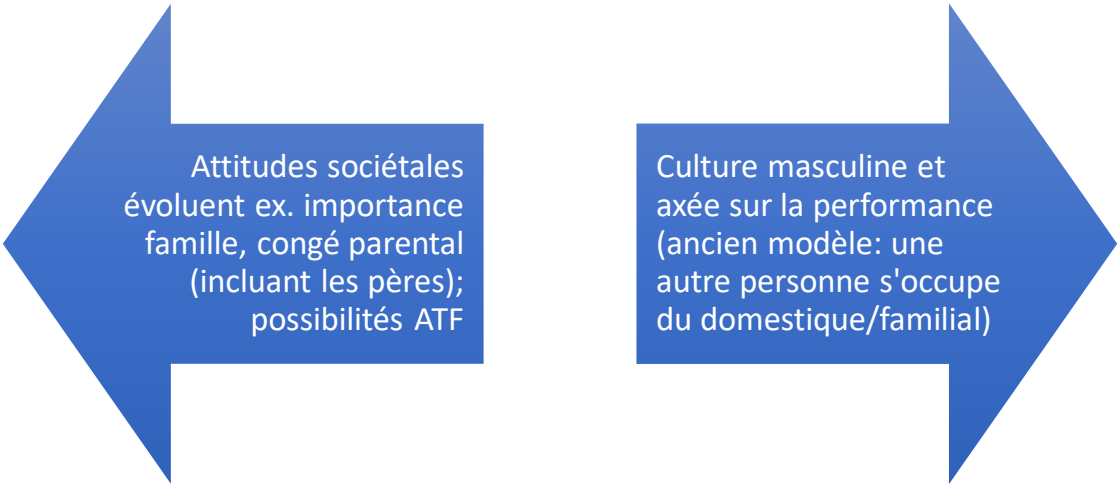
6- Les modèles féminins sont limités, et celles qui occupent des postes de décision sont perçues comme ayant un profil « masculin ». De plus, plusieurs femmes attendent d'être totalement compétentes avant de chercher l'avancement, alors que les hommes n'hésitent pas à appliquer sur des postes avec moins de compétences.

7- Bien que les organisations en TI adoptent un discours public d'inclusion des femmes, les pratiques organisationnelles en place ne leur sont pas toujours favorables.

Un constat central qui ressort de l'étude est le suivant : les gestionnaires ne sont pas conscients qu'il puisse exister dans leur organisation des conditions qui limitent la progression des femmes; que leur modus operandi peut être contreproductif par rapport à la rétention et à la progression des femmes dans l'organisation. En effet, même si les femmes qui accèdent aux postes supérieurs ont les mêmes tâches/responsabilités que les hommes et « méritent» ces postes, qu'elles peuvent prendre des congés de maternité, et que leur opinion est valorisée, les règles du jeu font en sorte qu'en réalité, les femmes font face à des difficultés supplémentaires qui limitent leur capacité à y accéder car les sacrifices exigés sont élevés et peu réalistes. Les gestionnaires rencontrés ne voient pas toujours ces limitations systémiques; tant qu'ils n'en seront pas conscients, la situation ne pourra s'améliorer et elle risque de se détériorer. Si les femmes ont effectivement une contribution intéressante et différente à faire aux niveaux supérieurs, et dans les divers secteurs de l'organisation, alors il en va de l'intérêt des organisations de traiter ces limitations systémiques.

Les figures ci-dessous illustrent des tensions entre des logiques présentes dans les organisations de l'industrie des TI au Québec.

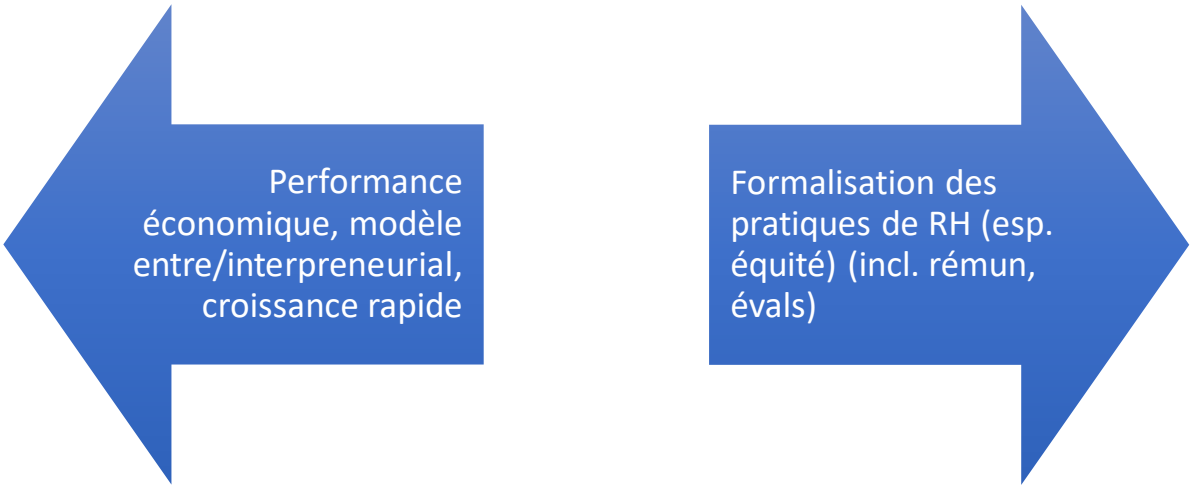
*Figure 1: Attitudes envers l'articulation travail/famille et culture masculine dans l'organisation*




- Congé maternité pris, respecté;
- Congé paternité de plus en plus populaire;
- Horaires variables.

- Congé = perdre ses réseaux, perception de moindre disponibilité;
- Ne pas compter ses heures, travail à la maison;
- Moindre disponibilité = perçue comme manque d'engagement = moins d'opportunités;
- Modèles (H et F) haute-direction : donne impression aux femmes que postes incompatibles avec ATF.

*Figure 2: le modèle entrepreneurial et la formalisation des pratiques de GRH*




- Importance des réseaux pour progresser (développement d'affaires, connaître information / normes / opportunités);
- Mentorat basé sur initiative personnelle, (homophilie?) – personnes vont être mentors pour personnes « comme elles » c.-à-d. hyper-performant, engagé/disponible etc.;
- Rémunération encadrée mais laisse place à la négo – incl. « menace » de quitter l'organisation ou rareté MDO – pouvoir de négo moindre pour femmes (socialisation + valorisation de la sécurité de l'emploi vs mobilité inter-org)
- Poste haute direction : aspect politique vs. critères objectifs.

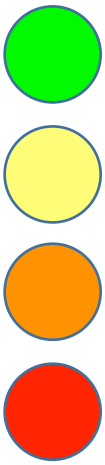
- Règles (normes, critères de progression, etc.) claires, affichées, connues par toutes;
- Programmes formels de mentorat/coaching/formation – accessibles à tous basés sur critères clairs;
- Évaluation du rendement : structurée, discussion sur progression de carrière, lien avec rémunération (vs. arbitraire / pouvoir de négo).

# 4 ANALYSE DES PRATIQUES ET DES CULTURES ORGANISATIONNELLES

## *4.1 Présentation du modèle utilisé dans les rapports pour les organisations*

Pour chacune des organisations, une section du rapport qui leur a été transmis présente une synthèse de l'analyse par les chercheuses des commentaires formulés par les participant.e.s. Elle porte sur la dotation, la rémunération, la gestion de la performance, le développement de carrière et la culture organisationnelle, qui comprend l'organisation du travail et les conditions de travail. Pour chacun de ces thèmes, une cote sur une échelle à quatre positions a été accordée à l'organisation en fonction de l'ensemble des commentaires émis par les participant.e.s rencontré.e.s. La figure suivante présente cette échelle.

**Échelle utilisée :**



Chef de file : pratiques normées appliquées de façon équivalente partout dans l'entreprise.

Proactivité : normes définies, mais appliquées en partie et de manière non standardisée.

Pratique à ses débuts d'implantation, peu répandue.

Improvisation : élément absent des pratiques.

La cote accordée n'est pas le résultat d'une moyenne. Pour recevoir une cote spécifique, tous les éléments qui caractérisent cette cote doivent être atteints. Si tous les éléments ne sont pas atteints, la cote atteinte inférieure à 100 % s'applique.

L'atteinte de cotes supérieures implique de faire des choix et des compromis entre les valeurs de l'organisation, les efforts à déployer et les coûts associés. De tels choix appartiennent à l'équipe de direction. Le travail des chercheuses consiste à positionner l'organisation à l'endroit représentant le mieux sa situation actuelle, telle qu'elle est perçue par les personnes rencontrées.

Voici un exemple de l'application du modèle :

| | |
|---|---|
| Points forts | Certaines offres d'emploi affichées sur le site sont féminisées (ex. : « programmeur (-euse) »), et souvent, le langage utilisé est neutre plutôt que « masculin ». |
| | Dans certains cas, les offres d'emploi indiquent clairement que l'organisation souscrit au principe de l'équité en emploi. |
| | Les femmes sont présentes dans les images sur le site Internet. |
| | L'organisation participe à plusieurs initiatives visant à promouvoir les carrières en TI auprès des jeunes filles et des femmes. |
| | Le service des ressources humaines soutient les employé.e.s et les gestionnaires dans les processus de dotation et de réaffectation. |
| Points à améliorer | Les offres d'emploi utilisent parfois des termes masculins pour décrire les postes. |
| | Les offres d'emploi n'indiquent pas toutes que l'organisation souscrit au principe de l'équité en emploi. |
| Pistes d'action | Rendre tous les titres d'emploi et les descriptions de poste neutres ou les féminiser. |
| | Indiquer dans toutes les offres d'emploi que l'organisation souscrit au principe de l'équité en emploi. |
| Bonnes pratiques | Former le personnel des ressources humaines ainsi que toutes les personnes impliquées dans le processus de dotation afin qu'elles puissent reconnaître et réduire les biais susceptibles de nuire au recrutement et à la promotion des femmes. |
| | Mettre en place des procédures pour que les professionnel.le.s des ressources humaines et les gestionnaires impliqué.e.s dans le processus de recrutement se dotent de moyens pour attirer des femmes pour chaque poste ouvert, et faire en sorte qu'ils ou elles doivent rendre des comptes à cet effet. |

## *4.2 Présentation du modèle intégrant les analyses des trois organisations*

Pour ce rapport, une synthèse des points forts et des points faibles pour chacune des organisations, ainsi que leur positionnement sur l'échelle utilisée a été élaboré pour chacun des aspects traités. La position sur l'échelle attribuée à l'organisation pour chaque aspect a été repris dans les tableaux ci-dessous, à l'aide de la couleur associée à chaque position (voir l'échelle ci-haut). Les pistes d'action et les bonnes pratiques ont été résumées dans la section du rapport portant sur les recommandations spécifiques et générales.

- **La dotation**

<table>
<tr><th></th><th>Organisation A</th><th>Organisation B</th><th>Organisation C</th></tr>
<tr><td rowspan="5">Points forts</td><td colspan="3">Dans certains cas, les offres d’emploi indiquent clairement que l’organisation souscrit au principe de l’équité en emploi.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Les femmes sont présentes dans les images sur le site Internet.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Le service des ressources humaines soutient les employé.e.s et les gestionnaires dans les processus de dotation et de réaffectation.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Les participant.e.s estiment que l’organisation ne pratique pas de discrimination à l’embauche et que le processus est équitable.</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>L’organisation participe à plusieurs initiatives visant à promouvoir les carrières en TI auprès des jeunes filles et des femmes.</td></tr>
<tr><td>Points à améliorer</td><td colspan="3">Les emplois affichés sur le site Internet et dans les autres sections du site (ex. : « carrières ») utilisent des termes masculins (ex. : développeur, nouveaux diplômés, ingénieur en TI), sauf pour des emplois traditionnellement féminins, où le féminin est utilisé (ex. : adjointe exécutive).</td></tr>
<tr><td colspan="3">Les possibilités de carrière (progression, mandats, postes) ne sont pas diffusées au sein de toutes les unités.</td></tr>
</table>

- **La rémunération**

<table>
<tr><th></th><th>Organisation A</th><th>Organisation B</th><th>Organisation C</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Points forts</td><td colspan="2">Les employé.e.s sont généralement satisfait.e.s de leurs salaires et estiment qu'ils sont équivalents à ceux du marché.</td><td>La rémunération globale est perçue comme compétitive, notamment en raison des avantages sociaux diversifiés, et comme tenant compte des besoins des familles (garderie et clinique médicale).</td></tr>
<tr><td colspan="3">On reconnait généralement que le service des ressources humaines et les gestionnaires sont soucieux de l'équité et de la non-discrimination.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Points à améliorer</td><td colspan="2">Certain.e.s employé.e.s et gestionnaires perçoivent une inadéquation entre le type de poste, l'expérience et la rémunération, et un manque de transparence. Certaines participant.e.s ne croient pas que leur salaire soit équivalent à celui de leurs collègues masculins.</td><td>Certains gestionnaires généralistes sentent que leur versatilité n'est pas reconnue au même titre que l'expertise pointue de leurs collègues qui développent les jeux vidéo.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Il existe une structure salariale, mais les détails et les règles sont peu connus.</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Certaines personnes se désolent que le fait de quitter l'entreprise pour revenir soit une stratégie efficace pour améliorer sa propre rémunération, ce qui engendre des écarts de rémunération avec les collègues dans des postes semblables.</td></tr>
</table>

- **La gestion du rendement**

<table>
<tr><th></th><th>Organisation A</th><th>Organisation B</th><th>Organisation C</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Points forts</td><td colspan="3">Il existe un processus annuel formel d’évaluation de la performance de l’employé.e.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Les clients.e.s contribuent au processus d’évaluation, permettant une appréciation plus complète du rendement lors des mandats.</td><td>Il existe un processus d’évaluation du rendement de l’employé.e qui inclut une autoévaluation et une évaluation par les pairs (format 360°).</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Points à améliorer</td><td>Certain.e.s employé.e.s et cadres perçoivent une inadéquation entre les résultats des évaluations et les ajustements salariaux.</td><td></td><td>Certain.e.s employé.e.s et cadres perçoivent une inadéquation entre les résultats des évaluations et les ajustements salariaux.</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Certains gestionnaires issu.e.s des domaines artistiques ou techniques manqueraient de formation pour réaliser des évaluations valides et formatives ou n’y accorderaient pas assez d’importance.</td></tr>
</table>

- **Le développement de carrière**

<table>
<tr><th></th><th>Organisation A</th><th>Organisation B</th><th>Organisation C</th></tr>
<tr><td rowspan="5">Points forts</td><td colspan="3">Il existe plusieurs moyens formels et informels et plusieurs opportunités de progresser au sein de l'organisation.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Possibilité de suivre des formations, pour mettre à jour les qualifications ou pour développer le leadership (coaching, etc.).</td></tr>
<tr><td colspan="2">Les évaluations annuelles sont utilisées, entre autres, pour discuter du développement de carrière du personnel. Il s'agit notamment d'une opportunité pour les employé.e.s de faire connaître leurs aspirations.</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Le coaching et le mentorat sont possibles et utiles.</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Les employé.e.s qui s'investissent dans le modèle intrapreneurial de l'organisation sont reconnu.e.s; ils et elles ont l'impression que les efforts seront récompensés.</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">Points à améliorer</td><td colspan="3">Le coaching, le mentorat, l'accès à la formation et le développement de carrière sont peu formalisés et la responsabilité revient principalement aux employé.e.s eux-mêmes.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Il y a peu de modèles féminins dans les postes de haute direction.</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Peu d'importance semble être accordée au coaching et au mentorat.</td></tr>
</table>

- **L'organisation du travail et les conditions de travail**

<table>
<tr><th></th><th>Organisation A</th><th>Organisation B</th><th>Organisation C</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Points forts</td><td colspan="3">Flexibilité permise pour répondre aux besoins de la vie privée (heure d'arrivée et de départ; possibilité de manquer des heures de travail et de les reprendre).</td></tr>
<tr><td>Ouverture au télétravail et au temps partiel</td><td></td><td>L'organisation embauche ou réaffecte des ressources pour venir en aide aux équipes lorsqu'il y a un surplus de travail, notamment à la fin d'un cycle de production.</td></tr>
<tr><td>Le congé de maternité est respecté et les employé.e.s qui s'en prévalent peuvent réintégrer leur poste à leur rythme à leur retour, sans pénalité.</td><td></td><td>Il est possible de planifier les départs liés aux congés parentaux en redistribuant les tâches ou en réaffectant une ressource pour prendre le rôle de la personne qui s'absente.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Points à améliorer</td><td colspan="3">Les pratiques ne sont pas standardisées : la flexibilité dépend du gestionnaire, des unités, etc.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Ne pas effectuer des heures supplémentaires « gratuites » peut être vu comme un manque d'investissement dans l'organisations, nuisant aux possibilités d'avancement dans l'organisation.</td><td>Les fins de cycle de production sont des périodes exigeantes en raison de plusieurs facteurs, dont des délais accumulés.</td></tr>
<tr><td></td><td>Une personne ayant pris un congé (maternité/parentalité ou autre) peut voir sa progression ralentir à son retour, notamment en raison d'un manque de visibilité durant son absence.</td><td></td></tr>
</table>

- **La culture organisationnelle**

<table>
<tr><th></th><th>Organisation A</th><th>Organisation B</th><th>Organisation C</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Points forts</td><td colspan="3">Le climat de travail est généralement positif. Le milieu de travail est exempt de harcèlement et il y a peu ou pas de blagues sexistes ou d'autres comportements négatifs envers les femmes.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Le modèle de l'employé.e « performant.e » est bien connu.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Culture du donnant-donnant : les employé.e.s sentent que leur engagement est récompensé.</td></tr>
<tr><td>Perception que l'organisation se soucie du bien-être des employé.e.s.</td><td>Fort engagement envers l'organisation, sentiment de faire partie d'une « grande famille »</td><td>Perception que l'organisation se soucie du bien-être des employé.e.s.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Points à améliorer</td><td rowspan="2"></td><td colspan="2">Certaines femmes sentent qu'elles doivent travailler plus fort pour s'intégrer aux équipes et pour être perçues comme crédibles par leurs homologues masculins.</td></tr>
<tr><td></td><td>Il existe un flou autour du critère implicite d'être « gamer » pour œuvrer au sein de l'industrie des jeux vidéo, ou de « jouer assez » pour être crédible. Ce flou pourrait décourager les femmes à considérer un travail dans cette industrie, ou dans certains de ces métiers.</td></tr>
</table>

# 5 DISCUSSION : COMPARAISONS ENTRE LA LITTERATURE ANGLO-SAXONNE ET LA SITUATION AU QUEBEC

Une des motivations pour la réalisation de cette étude était d'explorer le cas québécois, en particulier en comparaison aux écrits sur les femmes dans l'industrie des TI dans le contexte nord-américain et anglo-saxon. Cette section reprend les thèmes abordés dans la revue de la littérature au début de ce rapport afin de présenter comment le cas québécois semble similaire ou différent.

Dans un premier temps les personnes rencontrées expliquent la faible représentation des femmes dans le secteur des TI en se référant aux mêmes facteurs que ce qui a été recensé ailleurs; notamment, le faible intérêt des jeunes filles pour les TI et la méconnaissance des métiers dans le secteur.

Ensuite, les inégalités salariales ont été abordées, mais de façon nuancée. En effet, les personnes rencontrées ne considèrent généralement pas qu'il existe des écarts fondés seulement sur le sexe pour les mêmes emplois. Les écarts sont vus davantage comme le résultat de deux facteurs : le premier est une aisance, des habiletés et des stratégies de négociation salariale différentes selon le sexe; le second est une moindre mobilité inter-organisations des femmes par rapport aux hommes, ce qui réduit les occasions de négociations salariales, puisqu'elles sont vues comme plus importantes lors de l'entrée dans une organisation – ou une réentrée. De plus, l'application de la loi québécoise sur l'équité salariale6 semble donner confiance à beaucoup de femmes rencontrées qu'elles ne sont pas victimes de discrimination à cet égard, ou que si des écarts ont existé dans le passé, la démarche imposée par la loi a forcé l'organisation à rétablir l'équité. Les propos recueillis confirment que l'existence de la loi et son objectif général sont familiers aux personnes rencontrées, mais leurs connaissances se limite généralement à cela. Ainsi, elles confondent l'équité salariale – un salaire égal pour un travail équivalent - et l'égalité salariale – salaire égal pour travail égal. Toutefois, dans chacune des organisations, plusieurs personnes estimaient que des femmes ne touchent pas une rémunération comparable à celle des hommes, en particulier parmi les gestionnaires et les « experts » où la négociation salariale semble plus présente.

La ségrégation professionnelle, c'est-à-dire la concentration des femmes dans certains métiers, dans certaines fonctions et à certains niveaux est présente au Québec, mais elle est vue comme le résultat de divers processus individuels, sociaux et organisationnels, et non pas comme un processus d'exclusion intentionnel des femmes de certains métiers ou niveaux. Ainsi, bien qu'en général les femmes soient très minoritaires dans les TI, elles sont plus nombreuses dans certains secteurs des organisations comme les fonctions de soutien (ressources humaines et marketing) et dans les secteurs artistiques de l'industrie des jeux-vidéo, et elles sont très rares parmi les métiers de programmation. Cependant, lorsqu'elles occupent des postes traditionnellement masculins, elles ne semblent pas se voir assigner des tâches différentes ou moins intéressantes que leurs collègues masculins. Les organisations participant à l'étude et bon nombre des personnes rencontrées se sont dites préoccupées par cette ségrégation professionnelle et intéressées à contribuer à leur façon pour changer la situation.

[6] E-12.001 Loi sur l'équité salariale (1997). Cette loi a pour objet de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance féminine.

Les femmes interrogées n'estiment pas qu'elles soient moins bien évaluées que leurs collègues masculins par leur supérieur et par leurs clients. Elles ne considèrent pas non plus que les évaluations fondées sur les objectifs de rendement les désavantagent. L'enjeu majeur serait plutôt sur le plan de l'adéquation entre leur rendement et leurs augmentations salariales annuelles. Ici encore, les attentes concernant la négociation (ce qui se négocie et ce qui ne se négocie pas, selon la femme et selon son patron) et les habiletés de négociation risquent fort d'être influencées par les stéréotypes de sexe. Plusieurs témoignages de femmes illustrent leur ambivalence à ce sujet, car elles ressentent l'inconfort et les résistances de leur patron à négocier la rémunération avec elles, et elles sont convaincues que la dynamique de négociation entre deux hommes est plus simple qu'entre une dyade mixte.

Les enjeux d'articulation entre le travail et la vie familiale/personnelle sont ressortis comme ayant une influence importante sur la progression des femmes, tant dans la revue de la littérature que dans la présente étude. En effet, plusieurs femmes vivent ou anticipent une tension entre les responsabilités familiales et l'engagement organisationnel requis pour gravir les échelons ou pour atteindre les niveaux supérieurs. Cependant, cette tension semble plus nuancée dans les organisations étudiées au Québec. En effet, les normes sociales valorisant l'ATF et les programmes publics les soutenant au Québec viennent en quelque sorte atténuer cette tension dans les postes de gestion de premier niveau. Cependant, cette tension est clairement vécue dans les postes de gestion à haute responsabilité et pour les postes de haute-direction. En effet, le nombre d'heures attendues pour ces postes et la complexité de leurs exigences découragent plusieurs femmes ou retardent leur désir de poursuivre ces carrières. Plusieurs femmes utilisent la stratégie d'investir fortement dans leur carrière et de retarder la maternité, pour bien asseoir leurs compétences, leurs réalisations et leur réputation, en espérant que tout cela bonifiera leur capital humain et social, et leur permettra de continuer à avoir des opportunités intéressantes, après l'arrivée des enfants et la réduction probable de leur disponibilité professionnelle

En ce qui concerne les congés parentaux, une grande différence concerne le cadre législatif québécois. En effet, dans les trois organisations étudiées, plusieurs femmes ont pris des congé maternité de plusieurs mois, et les congés paternité sont de plus en plus populaires auprès des jeunes pères et ils sont plus longs depuis 2006. Selon les études recensées, la possibilité de tels congés et leur acceptabilité sur les territoires des études anglo-saxonnes, notamment les États Unis sont très différents. En effet, plusieurs personnes rencontrées étaient d'avis que le Québec était à l'avant-garde et les attitudes des participant.e.s semblaient confirmer l'ouverture des employeurs et des collègues envers l'ATF. De plus, dans les organisations étudiées, un départ en congé parentalité n'est pas perçu comme un manque d'engagement ou un handicap par la direction et les collègu.e.s. Une nuance à apporter concerne la capacité de reprendre sa carrière en suivant la même trajectoire après un tel congé. En effet, cette capacité peut varier d'une organisation à l'autre et même d'un secteur à l'autre des organisations que nous avons étudiées, selon la culture organisationnelle, la sous-culture de son unité, la nature du travail et le profil du gestionnaire.

Bien que la faible représentation des femmes dans la haute direction et le manque de modèles féminins diversifiés a été évoqué par les participantes québécoises, elles n'estiment pas qu'elles manquent de réseaux ou de mentors et nombreuses sont celles qui ont initié la recherche d'un ou d'une mentor.e pour soutenir leur développement. Plusieurs étaient d'avis que les femmes dans les instances de haute-direction adoptent un style plus « masculin » et elles aimeraient voir des modèles différents. Cependant, plusieurs ont mentionné avoir bénéficié du coaching et du mentorat qui était disponible ou qui leur était offert.

Finalement, les écrits sur l'industrie des TI sont nombreux à décrire une culture masculine qui pourrait avoir des effets négatifs sur la représentation et la progression des femmes dans ce secteur. Dans les trois organisations, la prédominance masculine était souvent évoquée par les personnes rencontrées. Cependant, cela n'était pas nécessairement perçu d'un œil négatif et ne se traduisait pas forcément par des expériences négatives pour les femmes. Par exemple, les interviewé.e.s ont très peu témoigné d'incidents de harcèlement, d'hostilités ou de sexisme dans leur organisation, mais un très grand nombre a évoqué que les femmes doivent adopter des stratégies particulières pour s'intégrer aux équipes masculines, par exemple qu'elles doivent faire grand usage d'humour et qu'elles doivent se modeler aux pratiques et usages de la majorité, notamment pour les activités sociales. Quelques cas de sexisme et de misogynie ont été rapportés par un petit nombre d'interviewées; ils concernaient des relations avec des clients, des collègues et des supérieurs et dans presque tous les cas, les femmes ont dit avoir dû se débrouiller pour résoudre la situation; le soutien des collègues, des patrons et de l'organisation ne leur semblait pas acquis et révéler ces problèmes comportait des risques selon elles au plan de leur intégration parmi les collègues masculins ou pour la progression de leur carrière, ou encore celui d'être étiquetées comme "faiseuses" de troubles.

Généralement, elles considèrent également que les femmes sont évaluées en fonction de leurs compétences et de leurs réalisations. Quelques exceptions ont été rapportées dans deux des trois organisations. En général cependant, les participant.e.s estiment que la culture évolue et que les femmes sont de mieux en mieux intégrées dans l'industrie des TI. Mais elles estiment que des efforts doivent être consentis pour que les choses changent, elles sont contentes que leur organisation et l'industrie pose des actions en ce sens et plusieurs disent vouloir y contribuer personnellement.

En somme, les femmes rencontrées se sentent à leur place dans l'industrie des TI au Québec et sont optimistes concernant le développement professionnel qu'elles y vivront. En effet, malgré leur sous-représentation, celles qui y sont considèrent qu'elles sont les bienvenues dans ce secteur, qu'elles ont de belles opportunités de carrière, et que cette carrière peut prendre une diversité de formes, de la progression dans la hiérarchie à la mobilité latérale pour élargir leur expertise et vivre divers défis. L'enjeu majeur semble être la tension entre l'ATF et la progression dans les hautes sphères décisionnelles.

À la lumière des résultats obtenus détaillés ci-haut, le tableau 2 présente une comparaison entre les écrits sur le secteur des TI en contexte anglophone et ce qui a été découvert dans les trois organisations québécoises ayant participé à la présente étude.

*Tableau 2: Comparaison entre l'industrie des TI anglophone et au Québec*

| CONSTATS/ EXPLICATIONS | FACTEURS INDIVIDUELS | FACTEURS ORGANISATIONNELS | FACTEURS SOCIAUX |
|---|---|---|---|
| Le faible intérêt des jeunes filles pour les TI. | *Manque d'intérêt ou d'expérience.* | *Climat pour les femmes minoritaires dans des programmes d'études (collégial/universitaire)* | *Stéréotypes par rapport aux intérêts/capacités des filles; stéréotypes par rapport aux métiers en informatique.* |
| Inégalités salariales entre les hommes et les femmes. | *Compétences en matière de négociation.* | *Valorisation de la mobilité inter-organisationnelle;* ségrégation professionnelle, systèmes d'évaluation, de rémunération et de promotion. | *Socialisation différente des hommes et des femmes.* |
| Ségrégation professionnelle. | Préférences pour certains types d'emplois / de tâches. | Assignation des postes et des tâches.<br>***Les femmes seraient moins portées à choisir des mandats basés sur leur visibilité. Plutôt : défi/intérêt.*** | Stéréotypes de genre : compétences/intérêts. |
| Évaluation du rendement. | Biais chez les gestionnaires. | *Manque de formation pour les gestionnaires (biais)* ***+ comment évaluer***<br>***L'importance des évaluations parfois sous-estimée par les gestionnaires; le développement de carrière et les ambitions ne sont pas toujours discutées.*** | Stéréotypes de genre. Sous-évaluation des compétences féminines. |
| Articulation travail-vie personnelle. | Choix de prioriser la famille; *Stress relié aux conflits travail-famille.* | Exigences de mobilité géographique; *nécessité de remettre compétences à niveau après absence – responsabilité individuelle vs organisationnelle*; peu d'accommodements offerts par les organisations.<br>***Les accommodements sont possibles mais sont associés à un manque d'engagement envers l'organisation et peuvent nuire à l'avancement de carrière.***<br>***Perte de réseaux au retour du congé maternité.*** | *Rôles sociaux de sexe : responsabilités familiales plus importantes pour les femmes.*<br>***Les hommes sont de plus en plus nombreux à se prévaloir des mesures d'articulation et des congés parentaux. Dans certains cas, cela est encouragé. Dans d'autres, cela est vu comme un manque d'engagement de leur part.*** |

Légende :

Texte : revue de la littérature anglophone

- ***Texte italique*** **: nos résultats confirment ce qui se trouve dans la revue littérature**

  ***Texte italique gras*** : résultats qui diffèrent au Québec

*Tableau 2 (suite) Comparaison entre l'industrie des TI anglophone et au Québec (suite)*

| CONSTATS/ EXPLICATIONS | FACTEURS INDIVIDUELS | FACTEURS ORGANISATIONNELS | FACTEURS SOCIAUX |
|---|---|---|---|
| Manque de réseaux/mentors/<br>Modèles féminins. | *Responsabilités familiales / contraintes d'horaire.* | *Manque de femmes dans des positions de pouvoir (mentors/modèles).*<br>***Certains modèles existent, mais adoptent un style « masculin » qui ne remet pas en question la culture organisationnelle et les attentes en termes d'engagement envers l'organisation.*** | *Responsabilités familiales.* |
| Faible représentation des femmes dans les hautes sphères décisionnelles. | ***Perceptions que les défis d'articulation travail-famille sont trop importants; manque d'habiletés politiques ou manque d'intérêt pour le politique.*** | Discrimination directe – ne pas vouloir « déranger » l'homogénéité (perçu comme potentiel de conflits)<br>***Discrimination systémique – peu de modèles et manque d'ATF = difficile pour les femmes de progresser.*** | ***Socialisation : bien faire le travail, favoriser les relations harmonieuses vs. conflits liés au politique.*** |
| Culture masculine. | Attitudes (sexisme) de certains hommes.<br>***Attitudes de certaines femmes dans des postes de pouvoir qui reproduisent les « modèles masculins ».*** | Hostilité, harcèlement, pression à la conformité, ***boy's club (haute direction****), sexisme ordinaire; femmes doivent travailler davantage pour prouver leurs compétences*; femmes exclues de certaines activités. | Stéréotypes caractéristiques différenciées selon le sexe et valorisation hommes; attitudes envers les femmes enceintes<br>***Norme de performance et d'engagement implicitement masculine*** *car elle présume l'appui d'un autre adulte pour toutes les autres responsabilités de la vie.* |

# 6 RECOMMANDATIONS

Cette section du rapport présente d'abord des recommandations spécifiques découlant des analyses des trois organisations participantes. Ensuite, des recommandations générales s'adressant à l'ensemble des organisations dans le secteur des TI sont proposées.

## *6.1 Recommandations spécifiques*

Des pistes d'action spécifiques et des bonnes pratiques générales ont été proposées aux trois organisations afin de modifier ou concrétiser leurs pratiques et leurs cultures organisationnelles, dans l'objectif d'offrir les mêmes opportunités à tous les employé.e.s, tant les hommes que femmes. Ces propositions sont basées sur des pratiques reconnues (dans les écrits scientifiques comme dans les expériences pratiques) pour leur capacité à favoriser l'équité en général, et l'équité femme-homme en particulier. La section qui suite offre un aperçu de ces recommandations.

En matière de **dotation**, les trois organisations avaient déjà mis en place quelques pratiques inclusives, mais certains aspects pourraient être développés davantage, notamment:

1- Afficher les postes en utilisant un langage neutre (ex. « programmeur/programmeuse » au lieu de seulement programmeur »), inclure des femmes (parité) sur les comités de recrutement et d'embauche et instaurer des objectifs de représentation des femmes dans le processus de recrutement (ex. prendre les mesures pour qu'il y ait une proportion minimale (à définir) de candidatures féminines pour un concours de sélection).

2- Former le personnel des ressources humaines ainsi que toutes les personnes impliquées dans le processus de dotation, afin que celles-ci puissent reconnaître et réduire les biais sexistes susceptibles de nuire au recrutement des femmes.

3- Mettre en place des procédures pour que les professionnel.le.s des ressources humaines et les gestionnaires impliqué.e.s dans le processus de dotation se munissent de moyens pour attirer des femmes pour chaque poste ouvert, et faire en sorte qu'ils ou elles rendent des comptes à cet effet (documenter les mesures prises et vérifier leur efficacité).

Les recommandations relatives à la **rémunération** sont surtout reliées à la transparence et à l'équité interne et externe :

1- Améliorer l'adéquation perçue entre le type de poste, l'expérience et la rémunération, et rendre le tout transparent. Certaines participantes ne croient pas que leur salaire soit équivalent à celui de leurs collègues masculins, mais le peu d'information à cet égard peut engendrer des erreurs de perception. La transparence du processus réduit ce risque.

2- Mettre en place un système d'évaluation des emplois plus transparent et systématique et un mécanisme de mise à jour périodique afin d'assurer l'équité interne. Tenir les gestionnaires responsables d'assurer l'équité interne entre les employé.e.s dont ils sont responsables.

Les **évaluations du rendement** sont généralement bien formalisées au sein des trois organisations. Cependant, quelques éléments supplémentaires seraient souhaitables :

1- Former les cadres qui évaluent à repérer et réduire les biais sexistes lors du processus d'évaluation du rendement.

2- Assurer que les gestionnaires abordent la question des attentes et de la progression de carrière des employé.e.s. en portant une attention particulière aux différences entre les hommes et les femmes.

3- Lier davantage les promotions et les augmentations salariales aux résultats des évaluations du rendement de l'employé.e.

4- Renforcer la dimension « développement des talents de ses subordonné.e.s » dans l'évaluation du rendement des gestionnaires.

Dans les trois organisations, les personnes interviewé.e.s considèrent qu'elles peuvent obtenir des opportunités de **progression de carrière**. Cependant, le processus pourrait être amélioré et perçu comme plus équitable en adoptant les pratiques suivantes :

5- Impliquer davantage les ressources humaines dans le processus de développement de carrière, notamment afin de limiter l'arbitraire potentiel de certain.e.s gestionnaires.

6- Élaborer un programme de mentorat et/ou de coaching formel pour rejoindre le plus d'employé.e.s de talent et réduire les biais potentiels. S'assurer que ces programmes sont accessibles à tous et toutes et tiennent compte des différentes attentes professionnelles et des responsabilités familiales et personnelles. Inviter les femmes de talent à accompagner les gestionnaires dans différentes réunions, pour leur donner de la visibilité dans l'organisation.

7- Afficher et faire circuler les annonces de postes au sein des unités – incluant les postes de gestion pour « nourrir » les aspirations des individus et leur confiance que le développement professionnel est possible; s'assurer que les critères de sélection sont clairs, transparents, et justifiés. Favoriser la mobilité des ressources entre les projets et les unités.

8- Élaborer puis assurer l'application d'une politique sur l'accès à la formation et la gestion de carrière. Recueillir des données à ce sujet afin de suivre le cheminement des femmes et des hommes, et repérer les sources d'écarts s'il y a lieu.

9- Cibler des femmes à potentiel et leur donner les outils nécessaires pour atteindre les échelons supérieurs, et ce, dans chaque unité. Inclure, dans les objectifs de performance des gestionnaires, le développement du talent qui leur est confié, en portant une attention particulière aux femmes.

10- Encourager les employé.e.s à penser en termes de développement (formations et certifications pour diversifier leurs compétences et pouvoir progresser au sein de l'organisation). Encourager la participation aux associations professionnelles, le réseautage, etc., incluant pendant les heures de travail.

**L'organisation et les conditions de travail** des trois organisations sont appréciées par les personnes rencontrées, notamment parce qu'elles offrent diverses mesures permettant d'articuler leur vie professionnelle et personnelle. Néanmoins, certaines politiques et pratiques pourraient favoriser encore davantage l'égalité entre les hommes et les femmes dans l'organisation :

1- Standardiser les pratiques au sein de toutes les équipes et les unités d'affaires. Élaborer une politique claire concernant les heures de travail manquées/à reprendre; favoriser le télétravail et le travail à temps partiel. La standardisation de ces pratiques a comme objectif de limiter l'arbitraire dans les décisions de gestion et les incohérences d'une unité à l'autre.

2- Faciliter le retour après un congé (maternité/parentalité ou autre) et la « mise à niveau » afin de relancer la carrière, notamment en permettant des ajustements à la charge de travail, aux types de mandats et aux échéanciers, et en facilitant l'accès aux réseaux internes pouvant aider l'employé.e à relancer sa carrière.

3- Rédiger une politique sur les mécanismes et pratiques d'articulation travail-famille en vigueur et expliciter des pratiques plus formelles, accessibles à toutes et à tous. Se doter des moyens pour soutenir les gestionnaires et la haute-direction pour répondre à leurs besoins d'articulation travail-famille (ATF) incluant la prise des congés parentaux.

Les trois organisations ont des **cultures organisationnelles** qui leur sont propres. Dans les trois cas, le climat de travail est généralement positif et respectueux envers tous, incluant les femmes. Toutefois, plusieurs personnes interviewées ont souligné la prévalence d'une culture masculine, qui, selon les organisations, apparaît plus dans certains processus que dans d'autres. De façon générale, les organisations tireraient profit à :

1- Encourager, créer et/ou formaliser des réseaux permettant aux femmes de se rencontrer, de partager leurs expériences et se donner des conseils afin d'encourager leur progression au sein de l'organisation. Reconnaître et diffuser une diversité de modèles féminins et les histoires à succès.

2- Assurer un leadership dans les unités concernant les réalités différentes des femmes en matière d'articulation travail-famille. Veiller à ce qu'il y ait un engagement réel de l'ensemble de la haute direction et des gestionnaires, puis mettre en place des actions concrètes et mesurées.

3- Élaborer, communiquer et mettre en œuvre une politique contre le harcèlement psychologique ou sexuel en milieu de travail et s'assurer que le personnel ait confiance en son application et y fasse appel lorsque nécessaire. Être attentif aux manifestations de « sexisme ordinaire » et le contrer. Informer les clients que cette politique s'applique à eux également.

## *6.2 Recommandations générales*

Cette section présente des recommandations générales pour différents acteurs de l'industrie des TI, afin de promouvoir la place des femmes dans leurs organisations : ces recommandations s'adressent aux organisations (haute direction, gestionnaires, ressources humaines), aux femmes elles-mêmes, aux groupes/réseaux de femmes de même qu'aux hommes.

### ▪ Recommandations pour les organisations et l'industrie des TI

Les recommandations qui suivent ont été proposées aux organisations participantes, mais peuvent également s'adresser à toute organisation souhaitant mettre en place des pratiques organisationnelles promouvant l'égalité entre les hommes et les femmes.

1- Favoriser la transparence dans les processus de décision en matière de rémunération et de gestion de la carrière, ainsi que dans la communication et revoir la documentation pertinente afin d'encourager la diversité et l'inclusion.

1- Formaliser les pratiques telles que le mentorat, le coaching et l'accès à la formation afin de les rendre disponibles à tous ceux et celles qui voudraient en profiter.

2- Mettre de l'avant les modèles de réussite féminins aux profils diversifiés à l'intérieur de l'entreprise et continuer de participer aux initiatives visant à promouvoir les carrières en TI auprès des filles et des femmes, notamment en assurant la visibilité de ces divers modèles auprès des jeunes filles et jeunes femmes.

3- Mettre en place des plans de carrière formels diversifiés pour les employé.e.s et les gestionnaires. Ces plans pourraient être détaillés et des suivis pourraient être effectués lors des évaluations annuelles, en particulier. Ces plans devront prendre en considération les caractéristiques, les contraintes et les attentes des femmes et des hommes plus jeunes, et reconnaître leur variabilité dans le temps. En particulier, les personnes qui ne peuvent pas consacrer un nombre d'heures « illimité » à l'organisation, lors des fins de cycle de production notamment, ne doivent pas être ralenties ou mises de côté si elles désirent contribuer autrement à l'organisation. La modification éventuelle de leurs contraintes familiales peut donner lieu à plus de disponibilité et à la « reprise » d'un cheminement de développement.

4- Élaborer une politique d'organisation du travail soucieuse d'accommoder les besoins d'articulation travail-famille, encadrant les horaires flexibles, les absences et la reprise du temps, le télétravail, le travail à temps partiel ou les retours progressifs, etc. de manière à ce que tous et toutes soient traités équitablement, tout en donnant aux cadres une certaine flexibilité afin de leur permettre de remplir leurs objectifs et de maintenir de bonnes relations avec leurs subordonné.e.s.

5- Baliser les pratiques de GRH, diffuser des messages clairs et former les gestionnaires afin de mettre en place les pratiques les plus équitables possible.

6- Sensibiliser la haute direction et les cadres dans les unités à la réalité des femmes dans le secteur des TI en général et dans l'organisation en particulier ; puis veiller à ce qu'il y ait un engagement réel de leur part à favoriser l'équité dans l'organisation.

7- Continuer de promouvoir l'industrie des auprès des femmes et des jeunes filles, notamment en réduisant la perception qu'il s'agit d'une industrie à culture masculine qui pourrait être moins accueillante pour les femmes. Illustrer l'utilité sociale de cette insdustrie, pour contrebalancer les représentations techniques stéréotypées qui circulent. Le focus sur l'utilité sociale peut rejoindre et attirer les femmes et les jeunes filles.

8- Faire connaître la complexité de l'industrie des TI et la diversité des métiers et des professions qui s'y trouvent, afin de déconstruire les stéréotypes que la population en général – et les femmes en particulier – ont à leur endroit. Ceci inclut des emplois en gestion de projets, où des compétences plus générales peuvent être appliquées dans un contexte TI. Ainsi, le secteur apparaît plus large et moins niché.

- **Recommandations destinées aux femmes**

Au fil des entretiens, plusieurs stratégies individuelles des femmes ayant connu du succès dans leur carrière ont été répertoriées. Elles sont reprises ici :

1- Faire connaître leurs ambitions auprès des supérieurs hiérarchiques, et oser changer de direction/d'unité si le supérieus ne soutient pas les efforts de progression.

2- Ne pas attendre de se sentir « 100% compétente » pour envisager de progresser; oser apprendre « sur le tas » en travaillant ou en assumant de nouveaux mandats.

3- Oser changer d'organisation pour progresser lorsqu'on se sent « bloqué » dans son développement.

4- Chercher des mandats et des projets permettant d'augmenter la visibilité, pour ainsi bâtir sa réputation et ses réseaux.

5- Appliquer à « sa négociation de salaire » les compétences de négociation qu'on a démontré lorsqu'il s'agissait de négocier pour son équipe. Se former au besoin.

6- Chercher des coachs et des mentors, tant féminins que masculins et bien utiliser ces relations. Cultiver son réseau.

7- Mettre en place des stratégies d'articulation travail-famille qui permettent de partager les responsabilités du « travail de soin » avec d'autres personnes. Chercher de l'aide dans le réseau personnel, et de l'aide extérieure rémunérée si nécessaire et revoir les attentes asymétriques envers les mères et les pères.

8- Partager avec l'organisation, les suggestions d'ajustement aux mesures et politiques d'articulation travail-famille, pour en assurer l'adaptation à l'évolution des besoins.

9- Accepter de prendre des risques professionnels : par exemple accepter que sa performance dans un nouveau poste, tout comme celle d'un homme, progressera en exerçant ce nouveau métier, plutôt que de ne pas envisager sérieusement un poste de niveau supérieur parce qu'on n'en a pas toutes les compétences à priori.

- **Recommandations pour les groupes/réseaux de femmes**

1- Organiser des évènements afin de sensibiliser les femmes aux enjeux liés à leur progression de carrière.

2- Encourager les femmes à adopter les stratégies individuelles proposées dans ce rapport et les outiller à cet égard.

3- Sensibiliser les gestionnaires masculins aux enjeux vécus par les femmes et les outiller afin de limiter les obstacles potentiels pour ces dernières.

- **Recommandations pour les hommes cadres dans les organisations**

1- S'intéresser aux biais qui peuvent teinter le jugement en matière de gestion des personnes et suivre des formations afin de réduire les biais et les stéréotypes; connaître les bonnes pratiques à mettre en place afin de favoriser l'équité.

2- S'afficher comme un allié ou un champion de la progression des femmes dans les organisations. Cibler des femmes à potentiel et offrir de devenir leur coach / mentor / sponsor.

3- Dénoncer toute situation d'harcèlement psychologique, sexiste ou sexuel ou milieu de travail et faire appliquer la politique en cette matière.

4- Utiliser l'autorité de leur poste pour donner le ton sur leurs attentes en termes d'équité.

5- Ne pas remettre en question l'engagement des collègues féminins qui ralentissent temporairement leur carrière pour des raisons familiales. Explorer avec elles les arrangements qui pourraient faciliter leur implication (ex. horaire des réunions) et la poursuite de leur développement professionnel.

## CONCLUSION

L'industrie des TI étant relativement jeune, l'on aurait pu croire qu'elle serait exempte de stéréotypes de genre et de rôles différenciés selon les sexes. Cependant, cette étude démontre que peu importe l'industrie, les systèmes sociaux et les rapports sociaux de sexe influencent les expériences des femmes dans les organisations. En effet, la réalité des femmes dans l'industrie des TI est bien documentée dans le monde anglo-saxon et inclut : le faible intérêt des filles envers les études en TI, la dévaluation des compétences des femmes, les inégalités salariales, la ségrégation professionnelle, le manque de mentors/modèles et les enjeux d'articulation travail-famille. La présente étude avait pour objectif de documenter la réalité des femmes dans cette industrie au Québec. Bien que la situation des femmes en TI au Québec soit relativement positive, plusieurs constats permettent de nuancer cette réalité.

L'étude qualitative menée auprès de trois grandes organisations a permis de dégager les constats suivants :

1- L'industrie des TI est relativement jeune et il y existe plusieurs opportunités de progression. Les profils des personnes qui y œuvrent sont très diversifiés et les cultures organisationnelles valorisent la prise d'initiative et l'innovation. Ainsi, les femmes tout comme les hommes ont l'opportunité de faire leurs preuves soit dans leurs organisations ou en profitant des possibilités de mobilité intra organisationnelles.

2- La flexibilité des horaires permet l'articulation entre la vie professionnelle et personnelle. Cependant, les cultures organisationnelles axées sur les résultats peuvent dans les faits créer un obstacle pour les femmes ayant des responsabilités familiales.

3- Le coaching et le mentorat sont des clés du succès mais les femmes n'y ont pas toujours accès, notamment car le processus est informel.

4- Le climat de travail est généralement positif et prône la collaboration, l'engagement, le développement et le respect. Il y a peu de sexisme apparent; cependant, parfois il peut y avoir du sexisme venant de la clientèle.

5- Le développement de carrière est encouragé au sein des organisations, mais demeure principalement la responsabilité des employé.e.s.

6- Les modèles féminins sont limités, et celles qui occupent des postes de décision sont perçues comme ayant un profil « masculin ». De plus, plusieurs femmes attendent d'être totalement compétentes avant de chercher de l'avancement, alors que les hommes n'hésitent pas à appliquer sur des postes avec moins de compétences.

7- Bien que les organisations en TI adoptent un discours public d'inclusion des femmes, les pratiques organisationnelles en place ne leur sont pas toujours favorables. Un constat central qui ressort de l'étude est le suivant : les gestionnaires ne sont pas conscients qu'il puisse y avoir dans leur organisation des conditions qui limitent la progression des femmes; que leur modus operandi peut être contreproductif. En effet, même si les femmes qui accèdent aux postes supérieurs ont les mêmes tâches que les hommes et « méritent » ces postes, qu'elles peuvent prendre des congés de maternité, et que leur opinion est valorisée, les règles du jeu font en sorte qu'en réalité, les femmes ne pourront pas vraiment y accéder car des sacrifices sont exigés et ne sont pas réalistes. Les gestionnaires qui ont été rencontrés ne voient pas toujours ces limitations systémiques et tant qu'ils n'en seront pas conscients, la situation ne pourra s'améliorer et risque de se détériorer. Si les femmes ont effectivement une contribution intéressante et différente à faire aux niveaux supérieurs, alors il en va de l'intérêt des organisations d'éliminer ces limitations systémiques.

Ainsi, ce rapport présente des recommandations pour l'insdutrie des TI, tant sur le plan des pratiques organisationnelles qu'au plan des stratégies individuelles à adopter par les femmes et les autres acteurs et actrices du milieu soucieux de promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes. Ces recommandations incluent :

1- Un processus de dotation transparent et exempt de biais.

2- Une politique de rémunération qui établit des critères clairs et qui favorise une équité interne et externe.

3- La formalisation des processus de développement de carrière, incluant la possibilité de discuter des aspirations et de mettre en place des programmes formels de coaching et de mentorat.

4- Des mesures d'articulation travail-famille qui ne désavantagent pas les personnes qui s'en prévalent.

5- Une culture organisationnelle qui limite le risque d'arbitraire et qui favorise la communication et la transparence.

6- Des stratégies individuelles pour les femmes désirant progresser au sein des organisations en TI : faire connaître ses ambitions, oser changer de direction ou d'organisation pour progresser, oser viser des postes avec plus de responsabilités et apprendre en travaillant, chercher des mandats permettant d'augmenter sa visibilité et de bâtir sa réputation, oser négocier son salaire, et mettre en place des mesures d'articulation travail-famille.

7- Des stratégies pour les groupes et les réseaux de femmes : sensibiliser les femmes aux enjeux qui les touchent et leur proposer des stratégies pour y faire face; sensibiliser les gestionnaires aux défis que rencontrent les femmes.

8- Des recommandations pour les hommes : se former pour réduire ses biais, s'afficher comme un champion des femmes, utiliser sa position pour mettre en place des pratiques égalitaires et ne pas remettre en question l'engagement des personnes se prévalant de mesures d'articulation travail-famille.

## RÉFÉRENCES


Abraham, T., Beath, C., Bullen, C., Gallagher, K., Goles, T., Kaiser, K., Simon, J. : IT Workforce Trends : Implications for IS Programs. Communications of the AIS, 17, 1147-1170. (2006)

Ahuja, M.K., Chudoba, K.M., Kacmar, C.J., McKnight, D.H., George, J.F. : IT Road Warriors : Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomy, and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions. Research Note, MIS Quarterly, 31(1), 1-17. (2007)

Armstrong, D.J., Riemenschneider, C.K.: The Influence of Demands and Resources on Emotional Exhaustion with the Information Systems Profession. Completed research paper, Thirty Second International Conference on Information Systems, Shanghai. (2011)

Ashcraft, C., Blithe, S.: Women in IT: The facts. National Center for Women & Information Technology. (2009)

Bandias, S., Warne, L.: Women in ICT – Retain and Sustain : An Overview of the ACS-W Survey. AIS Proceedings. (2009)

Boehm, M., Stolze, C., Thomas, O. : Teaching the Chief Information Officers: An Assessment of the Interrelations within their Skill Set. Wirtschaftsinformatik Proceedings. (2013)

Byrne, G., Staehr, L.: Women and the Australian ICT Industry: An Analysis of Census and Survey Data. PACIS Proceedings. (2011)

Catalyst. : 2013 Catalyst Census : Fortune 500 Women Executives and Top Earners. (2013)

Dawson, G.S., Kauffman, R.J.: CIO Survival and the Composition of the Top Management Team. Thirty Second International Conference on Information Systems, Shanghai. (2011)

Fisher, J., Lang, C., Annemieke, C.: Women in the IT Workplace : Lessons for Managers. ECIS Proceedings. (2013)

Guthrie, R., Soe, L., Yakura, E.: Support Structures for Women in Information Technology Careers. AMCIS Proceedings. (2009)

Joseph, D., Wai Fong Boh, S.A., Slaughter, S.A.: The Career Paths Less (or More) Traveled : A Sequence Analysis of IT Career Histories, Mobility Patterns, and Career Success. MIS Quarterly, 36, 2, 427-452, Juin. (2012)

Ibarra, H., Carter, N.M., Silva, C.: Why Men Still Get More Promotions Than Women: You high-potential females need more than just well-meaning mentors. *Harvard Business Review,* 80-85. (2010)

Igbaria, M., Baroudi, J.J. : The Impact of Job Performance Evaluations on Career Advancement Prospects: An Examination of Gender Differences in the IS Worlplace. MIS Quarterly, March. (1995)

Joseph, D., Wai Fong Boh, S.A., Slaughter, S.A.: The Career Paths Less (or More) Traveled : A Sequence Analysis of IT Career Histories, Mobility Patterns, and Career Success. MIS Quarterly, 36, 2, 427-452, Juin. (2012)

Korn Ferry: Women in the C-Suite. http://www.kornferry.com/press/analysis-of-largest-us-companies-shows-percentage-of-women-in-most-c-suite-roles-dramatically-lagging-male-counterparts/ (2016)

Lang, C., Craig, A., Fisher, J., Bennetts, K., Forgasz, H.: Dualisms : What Women Say About Working in ICT. ACIS Proceedings. (2010)

McGowan, R.A., Runte, M.: Women Managers in High Tech: A Discursive Perspective. AMCIS Proceedings. (2011)

McKeen, J.D., Smith, H.A., Jin, Joyce Y. : Developments in Practice XXXII : Successful Strategies for IT Staffing. Communications of the AIS, 24, 805-820. (2009)

Morley, C., McDonnell, M., Milon, M.: Gender and the Attraction for IT in Career Paths : A French Study. AMCIS Proceedings. (2009)

Nelson, K., Veltri, N. : Women in Information Technology Careers: A Person-Process-Context Framework. ECIS Proceedings. (2011)

Rosson, M.B., Carroll, J.M.: Developing an Online Community for Women in Computer and Information Sciences : A Design Rationale Analysis. AIS Transactions on Human-Computer Interaction, 5(1), 6-27. (2013)

Sandler, B.R.: The Chilly Climate: Subtle Ways in Which Women are Often Treated Differently at Work and in Classrooms. About Women on Campus, 8(3). (1999)

Soe, L.L., Guthrie, R.A., Elaine Yakura, E. : Does Culture Matter? A Study of Cultural Influences on the Success of Women in IT. AMCIS Proceedings (2009)

TECHNOCompétences : Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TI) au Québec. (2015)

Trauth, E. M., Booth, K.M. : How do Gender Minorities Navigate the IS Workplace? Voices of Lesbian and Bisexual Women. Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems, Chicago. (2013)

Truman, G.E., Jack J. Baroudi, J.J.: Gender Differences in the Information Systems Managerial Ranks : An Assessment of Potential Discriminatory Practices. MIS Quarterly, Juin. (1994)

Warren, J., Young, D., Williams, K.: Personality, Gender and Careers in Information Technology. AMCIS Proceedings. (2012)

Wentling, R. and Thomas, S.: The Career Development of Women Executives in Information Technology. Journal of Information Technology Management 63(1), 33-48. (2007)

## BIOGRAPHIE DES CHERCHEUSES

**Carol-Anne Gauthier, Ph. D.** est professionnelle de recherche à la Chaire Claire-Bonenfant – Femmes, Savoirs et Sociétés ainsi qu'à la Chaire de recherche en enseignement – Femmes et Organisations à l'Université Laval. Ses principaux intérêts de recherche sont la diversité et l'équité en emploi, les femmes dans les secteurs traditionnellement masculins et l'immigration. Depuis 2011, Carol-Anne est chargée de cours aux départements de Management (Faculté des sciences de l'administration) et des Relations industrielles (Faculté des sciences sociales), où elle donne des cours liés à l'équité en emploi, à la gestion des ressources humaines, à la sociologie des organisations et à l'économie du travail. Elle est également enseignante en psychologie au Cégep Champlain-St-Lawrence depuis l'automne 2015.

**Lyne Bouchard, MBA, Ph. D., IAS.A.** compte plus de vingt ans d'expérience dans le monde des affaires et des technologies de l'information, ainsi qu'en recherche et en enseignement universitaires. Détentrice d'un doctorat en sciences de l'administration avec majeure en systèmes d'information et mineure en stratégie de l'Université de la Californie à Los Angeles (UCLA), Lyne Bouchard a aussi obtenu un baccalauréat et un MBA de l'Université Laval. Professionnelle agréée en technologies de l'information, elle détient également la certification IAS.A de l'Institut des administrateurs de sociétés, et a siégé à plusieurs conseils d'administration à titre de présidente de conseil ou de comité, de secrétaire ou de membre régulier. Mme Bouchard siège actuellement au conseil d'administration de la SAQ et au comité de gestion des risques du Fonds de solidarité FTQ.

Après avoir été professeure agrégée à l'Université Laval durant les années 1990, Lyne Bouchard a exercé diverses fonctions stratégiques dans le secteur privé. Elle a notamment été directrice pour l'est du Canada des programmes pour dirigeants chez Gartner, présidente-directrice générale de TechnoMontréal et chef de la stratégie chez Fujitsu Canada/DMR. Dans le secteur public, Mme Bouchard a aussi été sous-ministre associée au Ministère de la Justice au Gouvernement du Québec.

Lyne Bouchard est aujourd'hui professeure à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, où elle dirige, entre autres, l'Observatoire en gouvernance des technologies de l'information. Ses champs d'intérêt et de recherche incluent la composition, la performance, les rôles, les responsabilités et les outils des conseils d'administration, de même que la gouvernance des entreprises et la gouvernance des TI, la gestion des TI, l'éthique et la professionnalisation. Depuis juillet 2017, elle est vice-rectrice aux ressources humaines à l'Université Laval

**Hélène Lee-Gosselin, Ph. D.** dirige depuis décembre 2016 l'Institut Femmes, Sociétés, Égalité et Équité. Elle fut titulaire de la Chaire Claire-Bonenfant – Femmes, Savoirs et Sociétés de 2010 à 2017. Elle est professeure titulaire au Département de management de la Faculté des sciences de l'administration, à l'Université Laval, depuis 1981. Elle l'a dirigé de 1984 à 1987. Détentrice d'un doctorat (Ph.D.) en Organizational Psychology (University of Michigan, 1984), elle consacre sa carrière à l'étude des réalités des femmes, de l'équité et de l'éthique dans les organisations. Elle poursuit des travaux de recherche en partenariat avec le milieu, notamment sur la place des femmes dans les instances de direction et les conseils d'administration, et sur les femmes dans les professions où celles-ci étaient très peu nombreuses il y a quelques décennies. De 2009 à 2014, grâce au financement de l'Entente spécifique sur la condition féminine et de la CRÉ de la Capitale-Nationale, elle a dirigé des études sur a) les femmes entrepreneures (immigrantes et natives) de la région de Québec; b) les pratiques organisationnelles qui soutiennent l'accès des femmes aux postes de direction de grandes organisations et c) la qualité de la réponse que présentent les programmes de réinsertion professionnelle aux besoins des femmes rurales de 35 ans et plus qui retournent sur le marché du travail. Elle s'est aussi engagée au sein d'une équipe de recherche s'intéressant aux conditions de succès de l'intégration des mesures de conciliation travail-famille dans les PME, et au sein du comité qui a conçu la norme Conciliation travail-famille (BNQ 9700-820).

Universitaire engagée, elle a collaboré à l'application du programme d'accès à l'égalité des professeures et professeurs de l'Université Laval comme co-présidente du comité paritaire de façon régulière de 1991 à 2008. De 2010 à 2013, elle a été membre du comité consultatif des partenaires à la Commission de l'équité salariale à titre de représentante des salarié.e.s non-syndiqué.e.s. Depuis 2011, elle est membre du CA de l'Agence du revenu du Québec et du comité de gouvernance et d'éthique, et, depuis 2014, du comité des ressources humaines. Impliquée dans le Mouvement Desjardins depuis 1982 à titre de membre du CA de la Caisse Desjardins de l'Université Laval, elle est membre du Conseil régional de Québec-Ouest-Rive-Sud depuis 2001, et elle a présidé le conseil d'éthique et de déontologie de la Fédération de 2001 à 2015. Elle a présidé de 2015 à 2016 le comité d'élection à la présidence du Mouvement Desjardins. De 2012 à 2017, elle fut membre de la Commission de l'enseignement et de la recherche universitaire du Conseil supérieur de l'éducation, à Québec. Elle est membre du Réseau québécois en études féministes (RéQEF) depuis sa création, et de son comité scientifique. En 2012, la YWCA de Québec lui décernait le Grand prix Avancement de la femme.

**Carmen Bernier, MBA, Ph. D.** est professeure titulaire au Département des systèmes d'information organisationnels de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval depuis juin 2010. Elle fut vice-doyenne à l'enseignement et aux affaires étudiantes à la Faculté des sciences de l'administration de 2012 à 2017. Depuis le printemps 2017, elle est doyenne de la Faculté de musique de l'Université Laval.

Madame Bernier a mené une carrière à deux volets. Dans le domaine universitaire, à HEC Montréal (1990-1995 et 1999-2010), elle a occupé les postes de professeure et de directrice du service de l'enseignement des technologies de l'information (TI). Dans l'industrie des technologies de l'information (1982-1984 et 1995-1999), elle a œuvré chez CGI à Montréal et à Toronto et a occupé divers postes de conseillère principale, de directrice et de vice-présidente. Carmen Bernier a publié plusieurs articles, cas et livres portant sur la gestion des technologies de l'information. Ses activités d'enseignement et de développement pédagogiques ont été reconnues par des prix pour la qualité de son enseignement, la publication de cas et l'innovation pédagogique. Elle détient un doctorat en administration, Ph. D. *(*Systèmes d'information et stratégie*)* de l'École des hautes études commerciales de Montréal et un MBA *(*Systèmes d'information*)* de l'Université Laval.