



## **LES FEMMES EN TI : DIFFICULTÉS ET STRATÉGIES D'ADAPTATION EN VUE DE L'INCLUSION DANS UN MILIEU DE TRAVAIL MASCULIN**

Par

**Diane-Gabrielle Tremblay, professeure en gestion des ressources humaines,  
Université TÉLUQ-Université du Québec  
et Valérie Harvey, post-doctorante, assistante de recherche  
Université TÉLUQ-Université du Québec**

Texte final pour le Congrès de l'AGRH  
(Association de gestion des ressources humaines, 2021).

### **Contextualisation et introduction**

L'enjeu de l'inclusion des femmes dans le secteur des technologies de l'information (TI), incluant le multimédia et le jeu vidéo comme des milieux plus traditionnels de TI (télécommunications et services TI d'une société d'assurances), est important dans pratiquement tous les pays industrialisés. Alors que c'est un secteur fort intéressant du point de vue des salaires et conditions de travail, les femmes y sont peu présentes. En effet, les données de Statistique Canada montrent que les secteurs du génie ne comptent pas beaucoup de femmes. Ainsi, même si le Canada a des politiques en matière d'équité entre les sexes et que les femmes devraient avoir la possibilité de travailler dans tous les secteurs d'activité et toutes professions, la réalité semble bien différente en TI, comme l'indiquent les données de Statistique Canada. Seuls deux groupes ont dépassé le pourcentage de 6 à 7% des professions en génie, soit les secteurs du génie civil et du génie électrique, représentant respectivement 13 et 14%. Dans le domaine scientifique, non seulement on ne note aucune amélioration, mais les professions informatiques sont les seules à afficher une baisse, passant de 30% en 1991 à 25% en 2011 (la baisse est particulièrement marquée de 2001 à 2011). En fait, les données de Statistique Canada révèlent également une baisse, entre 1976 et 2016, du pourcentage de femmes occupant un poste de professionnelle (niveau universitaire) et encore plus chez les techniciennes

(niveau collégial) en informatique de 1987 à 2016. La baisse est moins marquée parmi les gestionnaires, mais il s'agit davantage du domaine de la gestion que de l'informatique, même si des connaissances en informatique sont souvent nécessaires (Dionne-Simard, Galarneau, Larochelle-Côté 2016).

Des études récentes au Québec suggèrent que la diminution de la proportion de femmes est également observée dans cette province, ou du moins stagne à un niveau assez faible (TechnoCompétences 2018). Les statistiques varient selon les secteurs. Ainsi, chez les programmeurs et les développeurs de médias interactifs, les femmes représenteraient 17% de la population active, mais dans le domaine de l'informatique globalement, seulement 9% étaient des femmes (Chartier 2013). Il semble donc que la « culture inclusive », et l'approche par le « management inclusif » ne caractérisent pas le secteur des TI, comme le montrent nos résultats.

Cela peut paraître surprenant aujourd'hui que les femmes restent minoritaires en génie et TI, alors qu'elles sont très présentes dans les études collégiales et universitaires, et même majoritaires au niveau universitaire au Québec. Pourtant, avant les micro-ordinateurs, les femmes étaient souvent préférées comme programmeuses, car elles possédaient « naturellement » les qualités requises pour écrire un code de programmation efficace: « Un bon programme était concis et élégant, sans qu'il ne manque un mot. Les femmes étaient des poètes de la programmation » (traduction libre de Thompson, 2019). En 1984, aux États-Unis, les femmes représentaient 37% des étudiants inscrits en informatique, alors que cette proportion était tombée à 17,6% en 2010 (Thompson, 2019). Parmi les joueurs de jeux vidéo (Dugga, 2015), contrairement aux filles, les jeunes garçons semblent bénéficier d'une socialisation les orientant vers l'informatique (Fisher et Margolis, 2002).

Si les femmes sont sous-représentées dans les STIM (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques - voir Dionne-Simard, Galarneau, et LaRochelle-Côté, 2016), il existe des secteurs où elles sont au contraire dominantes: les femmes sont majoritaires dans les études en psychologie et en médecine au Québec. Une récente étude mondiale basée sur le PISA2012 (un test réalisé par l'OCDE) a montré que les filles réussissent aussi bien que les garçons en mathématiques à l'école. Elles ont donc les notes nécessaires pour continuer en sciences et TI. Cependant, les chercheurs ont noté que les filles étaient souvent aussi bonnes dans d'autres domaines: « Elles sont plus souvent bonnes en mathématiques et en lecture, donc moins contraintes que les garçons dans le choix de leur domaine d'études » (Breda & Napp, 2019). Les filles lisent davantage, ont plus de compétences en communication et auraient donc un plus grand choix de domaines. Lorsqu'elles décident de leur avenir, elles peuvent trouver décourageant d'étudier dans un domaine dominé par les hommes (Breda & Napp, 2019). Les entreprises en informatique peuvent sembler un milieu difficile, d'autant plus que les médias ont beaucoup parlé des heures supplémentaires qui y sont fréquentes. Aussi, à la suite du mouvement #MeToo, les médias ont également dévoilé des cas de harcèlement sexuels: « IGN, le plus grand site de jeux et de divertissement, a licencié un employé et, plus récemment, son rédacteur en chef [...] » (MacDonald, 2018), suite à de tels problèmes. Activision Blizzard a fait la une en 2019 car l'entreprise a utilisé des applications de planification familiale pour

obtenir des informations sur le cycle de fertilité et les possibilités de grossesse de ses employées: « Les informations collectées par les applications sont ensuite partagées avec l'entreprise, ce qui lui permet de voir combien de ses employées sont enceintes ou tentent de le devenir, ou encore font face à une grossesse à haut risque » (traduction libre de Mahdawi, 2019).

## Revue de littérature

Outre ces reportages négatifs dans les médias, les secteurs considérés comme « masculins » ont tendance à être associés à des traits par définition « masculins » tels que « [...] l'affirmation de soi, la technique, la rationalité ou la force. Manifestement, l'argument naturaliste demeure prégnant malgré sa déconstruction par les sociologues, les anthropologues ou les historien-ne-s travaillant sur le genre et les rapports sociaux de sexe » (Buscatto & Fusulier, 2013). Il semble que ces croyances « naturalistes » restent bien vivantes.

Selon le sociologue Macé, « féminin » et « masculin » décrivent le genre comme une relation sociale qui commence avant la naissance et qui se poursuit pendant l'enfance, une vision diffusée par des adultes bien intentionnés qui reconnaissent que les filles et les garçons sont égaux « dans leur différence », ce qui conduit finalement à des cheminements de carrière différents. Lorsqu'ils se retrouvent dans le même environnement, la [...] les discriminations sexistes directes et intentionnelles ne sont pas toujours le fait d'hommes sexistes mais d'hommes et de femmes qui pensent, à tort ou à raison, que leurs clients, leurs collaborateurs, leurs employés, leurs commanditaires, etc. le sont ». Aussi, nous ne devons pas négliger la partie non intentionnelle de ces discriminations directes en raison de l'ancrage culturel des stéréotypes de genre dans les imaginaires collectifs et individuels, indique Macé (2015). C'est d'autant plus le cas dans les milieux dominés par les hommes tel que Bourdieu (1998) l'explique avec le concept de « violence symbolique » qui n'est pas une violence physique, mais qui s'exprime à travers la communication entre deux groupes sociaux. Le premier possède le pouvoir, l'autre lui est subordonné à cause de son statut minoritaire qui peut être lié au genre, à l'orientation sexuelle ou à l'identité ethnique. L'objet de notre étude s'insère dans ces conditions définies par Bourdieu, étant donné que des normes sociales définissent la manière dont les femmes doivent se comporter si elles sont minoritaires.

Les femmes en TI dans la Silicon Valley mentionnent d'autres problèmes, dont les suivants: le fait que ce secteur puisse être difficile à concilier avec une vie de famille, car les femmes ont tendance, plus que les hommes, à adapter leur carrière à la vie de famille (Moyser, 2017; Parker, 2015), même si les employés de sexe masculin commencent aussi à parler d'un « coût de paternité » (*fatherhood penalty*) (Working Families, 2017; Harvey & Tremblay, 2019). De plus, le secteur des TI est perçu comme ayant une vision masculine du leadership, ce qui réduit la confiance des femmes en dépit de la reconnaissance de leurs compétences interpersonnelles (Mundy 2017). Cela serait particulièrement prononcé dans un environnement où elles sont en minorité, où davantage de femmes se sentent mal à l'aise, contrairement aux hommes dans les milieux féminins, qui ne sont pas confrontés à autant de stéréotypes et d'attentes en matière de performance

et s'y sentent très à l'aise, même en situation de minorité (Qian & Fan, 2018). Enfin, on peut également mentionner une segmentation du marché du travail, qui entraîne une auto-sélection, ou plutôt une auto-exclusion des femmes des secteurs masculins, le sentiment de rejet étant apparemment partagé par un certain nombre de femmes (Mundy 2017).

Une étude sur les plateformes de travail en ligne, une nouvelle forme de travail qui se développe dans de nombreux pays, y compris aux États-Unis, avec Uber ou Care « [...] a documenté la dévalorisation du travail des femmes sur les plateformes, même lorsqu'elles accomplissent les mêmes tâches que leurs homologues masculins » (Ticona et al., 2018). Le sexisme sur le lieu de travail et le fait que les lieux de travail masculins ont tendance à se reproduire à l'identique ou presque, contribuent à un effet de filtre, laissant les femmes dans des sous-segments ou des sous-secteurs de l'informatique (graphisme, gestion, assurance qualité), comme on l'observe aussi ailleurs. Cela s'explique par les effets de réseau, par le fait que des amis peuvent intégrer leurs amis ou leurs pairs dans l'entreprise (Arenius & De Clercq 2005). En 2015, Amazon a constaté que l'IA mise en place pour analyser les CV des candidats reçus par l'entreprise tendait à défavoriser les femmes: « Les programmes informatiques d'Amazon ont été construits pour contrôler les candidats en observant les modèles de CV soumis à l'entreprise sur une période de 10 ans. La plupart venaient d'hommes, ce qui reflétait la domination des hommes dans le secteur des technologies » (traduction libre de Dastin, 2018).

De plus, on ne peut ignorer que même lorsqu'elles sont intégrées dans un domaine à prédominance masculine, les femmes sont une minorité et doivent démontrer qu'elles sont capables de livrer la marchandise ; elles ont alors tendance à en faire plus pour le prouver. Elles se retrouvent dans une situation de forte tension entre les doutes sur leurs compétences et le fait de remplir un quota dans l'entreprise. Cela peut avoir un effet secondaire: « La survie des femmes dans un environnement de travail dominé par les hommes implique une forme de mobilité individuelle, en ce sens qu'elles doivent se prouver à elles-mêmes et à autrui qu'elles sont différentes des autres femmes pour réussir » (traduction libre de Ellemers et al. 2004). Quand elles ont acquis leur légitimité, les femmes peuvent adopter une attitude qualifiée de « syndrome de la reine des abeilles » par Staines, Tavis et Jayaratne (1973): « Les femmes qui réussissent individuellement dans des environnements dominés par les hommes et qui occupent des postes de haut statut ont plus de probabilités de soutenir les stéréotypes de genre [...] elles ont tendance à considérer les femmes qu'elles supervisent comme des rivales et à avoir une attitude négative à leur égard, ce qui les rend plus susceptibles de discrimination à l'endroit de ces femmes subordonnées » (Blau & DeVaro 2007). Les attitudes de « reine des abeilles » peuvent renvoyer à des visions masculines d'elles-mêmes, à une distanciation des autres femmes et à un déni de discrimination (Derks et al. 2011). Cette attitude, même si elle est contre-productive pour l'intégration des femmes dans des organisations à dominance masculine (Cowan et al., 1998), est façonnée par les résultats des disparités entre les sexes en matière de carrière et par les réactions de « reine des abeilles » qui permettent à certaines femmes d'atteindre leurs objectifs dans un tel contexte (Derks et al., 2011; O'Neil et al. 2018). Certaines études ont même montré que « les femmes ont déclaré avoir plus d'incivilités de la part de leurs collègues féminines que d'incivilités venant de leurs homologues masculins » (Gabriel et al. 2017).

Dans une situation de leadership, les femmes se heurtent à une deuxième difficulté, soit d'éviter un leadership « masculin » trop brusque, tout en évitant de paraître trop gentilles, ce qui peut conduire à des malentendus. Slaughter (2014) explique : « Nous avons tous vu des femmes qui ont été critiquées lorsqu'elles sont trop sûres d'elles-mêmes lorsqu'elles se comportent comme des hommes, et qui sont vues comme trop passives si elles se comportent comme des femmes (traditionnelles)... », ce que les chercheurs Williams & Dempsey (2014) qualifient de « marcher sur une corde raide » (ou *double bind*). Si elles se comportent comme des femmes, elles sont confrontées à des situations où on leur demande sans cesse de « faire leurs preuves ». Si elles se comportent comme des hommes, on considère qu'elles manquent de compétences sociales. Pour résoudre ce paradoxe, les femmes en situation de leadership qui souhaitent être acceptées et incluses dans le management des entreprises de TI vont utiliser des stéréotypes féminins tels que « la mère gentille, mais tout de même sévère » ou encore « la fille qui assume ses obligations » (*dutiful*), ce que Williams (2014) nomme le « judo de genre » (*gender judo*). Si ces divers éléments ont été évoqués aux États-Unis surtout, nous souhaitons vérifier la situation au Canada et surtout au Québec, où les politiques en matière d'équité en emploi et de non-discrimination sont développées depuis un bon moment, et où des gouvernements plus progressistes ont été en place depuis un certain temps.

Comme l'indique l'appel à communication de l'AGRH, l'analyse du concept d'inclusion, qui a initialement été étudié « sous l'angle de l'inclusion sociale et de l'inclusion scolaire, s'est largement développée ces dernières années au niveau des organisations » (Roberson, 2006 ; Shore et al., 2011 ; Nishii, 2013 ; Mitchell et al., 2015). Comme le rappellent les auteurs de l'appel, « Shore et al. (2011) définissent l'inclusion comme le degré à partir duquel un individu se perçoit comme un membre d'un groupe au sein duquel ses « besoins » d'appartenance et de singularité sont satisfaits. Comme le suggère Nishii (2013), les environnements inclusifs sont caractérisés « par un engagement collectif destiné à intégrer des identités variées en vue de créer de nouvelles compétences ».

Notre recherche visait justement à déterminer pourquoi les femmes sont si peu présentes dans les emplois en TI, quelles stratégies elles déploient pour tenter de se faire une place, et quelles seraient les stratégies appropriées pour les entreprises en vue de corriger la situation. De fait, nos résultats montrent que la violence des situations auxquelles les femmes font face dans le secteur du jeu vidéo et du multimédia en particulier sont assez choquantes, et que les efforts d'inclusion des femmes semblent pour le moment assez limités, de sorte que celles-ci ne voient pas leurs besoins d'appartenance et de singularité satisfaits. Les auteurs de l'appel AGRH notent aussi que la responsabilité de l'employeur quant à l'inclusion des groupes divers signifie que « chacun puisse s'épanouir professionnellement sans avoir à se conformer à une norme et en étant reconnu pour ce qu'il est ». Nous verrons que ce n'est pas tellement la situation que vivent les femmes en TI, puisqu'au contraire, elles doivent souvent se conformer à une norme de comportement et même d'habillement, et qu'elles ne sont pas toujours reconnues pour ce qu'elles sont, et surtout pour leurs compétences, comme nous le verrons dans nos résultats.

Ajoutons enfin que si l'on trouve peu d'études sur les carrières des femmes dans ce secteur d'activité des TI, du multimédia et du jeu vidéo, alors que certaines entreprises font récemment la manchette en raison de causes de harcèlement, il faut reconnaître qu'il y a aussi peu d'études sur les carrières des femmes dans d'autres secteurs et que cette recherche peut contribuer aux connaissances générales sur les difficultés des femmes à faire carrière et sur les stratégies qu'elles et les organisations peuvent mettre en place pour améliorer l'inclusion des femmes dans divers secteurs ou niveaux professionnels (les postes de gestionnaires par exemple, où les femmes sont peu nombreuses).

## **Méthodologie**

Notre recherche et notre article reposent sur une méthode qualitative, essentiellement une revue des écrits et des entrevues semi-dirigées. Ces entrevues ont été menées auprès de 39 employées femmes, mais aussi d'une dizaine d'hommes. Ces personnes étaient surtout dans le secteur des jeux vidéo et multimédia, mais aussi en télécommunications-TI et des services TI dans une société d'assurances. Ces entrevues, d'une durée d'une heure à 1 h 30, ont porté sur divers éléments associés à la carrière en TI et nous nous sommes surtout intéressées aux difficultés vécues par les femmes en TI et aux stratégies qu'elles ont tenté de déployer pour se tailler une place. En conclusion nous nous intéresserons aussi aux stratégies que pourraient mettre en place les organisations pour tenter de les inclure.

Afin de trouver les participants pour l'étude, nous avons contacté une association spécialisée en éducation dans le secteur des TI afin d'obtenir une liste de contacts avec les principaux employeurs en TI des villes de Montréal et de Québec. Nous avons ainsi sollicité 19 compagnies (secteur public, assurances et banques, jeux vidéo, firmes de consultants, sites web) en leur expliquant notre étude, et en leur proposant d'envoyer notre invitation à leurs employés. L'invitation était envoyée à une entreprise à la fois dans chaque secteur pour tenter d'avoir une meilleure représentativité de la variabilité des entreprises en TI. Lorsque nous recevions un refus, nous envoyions une invitation à la prochaine compagnie du même secteur. Au total, six compagnies majeures de quatre secteurs en TI (jeux vidéo, multimédia, TI, mais aussi des services TI dans une société d'assurances) ont accepté de transférer l'invitation à leurs employés. Ainsi, celles et ceux qui étaient intéressés à participer pouvaient contacter directement les chercheurs pour que nous fixions un rendez-vous.

Ces entrevues ont été transcrites et analysées selon la technique développée par Savall et Zardet (1996, 1995a,b; Savall, 1989), en choisissant plus spécifiquement les « phrases-témoins » pour le développement des catégories et des thèmes qui ressortaient davantage. Les phrases-témoins sont tirées directement des mots des participants et sont sélectionnées pour leur valeur et leur représentativité. Des six champs d'analyse socio-économique de Savall et Iseor, nous nous sommes concentrés sur cinq d'entre eux (conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, stratégies de communication, formation), laissant de côté la gestion stratégique, étant donné que nous n'avons pas mené d'entrevues avec les gestionnaires.

Nous avons donc analysé les transcriptions en nous basant sur ces cinq éléments, définissant les thèmes et les sous-thèmes, selon les phrases-témoins les plus significatives recueillies afin d'expliquer la situation des femmes dans le grand secteur des TI. Nous présentons donc les résultats en conservant les phrases-témoins et mots-clés tirés de ces entrevues.

## Nos résultats

### *Gérer les caractéristiques « féminines »*

Du côté positif, les femmes ont parlé d'organisation, de planification, d'attention au détail, de compétences ou caractéristiques qui seraient caractéristiques des femmes en général.

*Je parlais avec mon lead pendant une évaluation, et il me disait que, sans vouloir stéréotyper, les femmes sont d'habitude meilleures pour ce qui est des petits mouvements, du dialogue, des mouvements de main, tandis que les hommes, ils aiment vraiment plus faire les 'fights', ces affaires-là. (Jane)*

Certaines des personnes interrogées ont critiqué les nombreuses questions que se posent les femmes avant de commencer à travailler, étant très perfectionnistes quant aux détails, à la démarche. Cependant, cette capacité peut également constituer un point positif.

*C'est très différent la façon de penser des filles et des gars, peu importe la formation. Je pense que c'est tellement gagnant d'avoir des équipes avec les deux. Toutes les équipes que j'ai vues où il y avait des gars et des filles je trouvais que ça marchait mieux. On parle beaucoup des équipes multiethniques, tout ce que ça apporte de bien aux équipes d'avoir des gens de l'extérieur, mais on ne met peut-être pas assez l'accent sur le fait d'avoir des équipes de sexes différents. (Chantal)*

Les femmes elles-mêmes décrivaient souvent les mêmes caractéristiques, à la fois comme bonnes et mauvaises : Trop pointilleuses ou bien organisées avant de commencer un projet, ne pas être solidaire avec d'autres femmes, tout en partageant davantage les informations et les trucs du métier, capable de créer des liens.

Par contre, du côté négatif, plusieurs femmes soulignent qu'elles préfèrent travailler avec des hommes. Elles évoquent leur manière plus directe d'aborder les choses, de présenter les problèmes, même si c'est sans nuances. D'autres observent que les femmes manifestent peu de solidarité entre elles, qu'elles cherchent à dominer le petit groupe de femmes dans l'entreprise, ce que l'une des participantes identifie comme le privilège d'être la « reine des abeilles », avantage qui est menacé dès qu'une autre femme entre dans l'entreprise. Sans connaître le syndrome tel qu'expliqué dans des textes scientifiques, les participantes décrivent ainsi la situation:

*J'appelle ça le principe de la « reine abeille » : c'est gratifiant d'être une femme entourée d'hommes. Tu te sens spéciale et donc tu penses que tout le monde a un peu*

*peur de perdre ça. Quand tu as ton cercle d'amis, et que tu es vraiment bien avec eux, tu as peur qu'une fille rentre et qu'elle vole tes amis. Et c'est con, c'est vraiment petite école, mais je me sens comme ça des fois, et j'ai constaté que les autres [filles] se sentent comme ça aussi. (Nathalie)*

Dans la mesure où les femmes constituent une minorité en TI, nous avons voulu savoir si elles pensaient que la présence des femmes avait apporté quelque chose dans le domaine. Beaucoup ont souligné que la manière dont les femmes interagissent est différente.

*Je pense beaucoup que les femmes agissent comme liant entre les parties parce que dans les traits naturels des femmes, il y a beaucoup plus d'entraide sociale, de socialisation. Les communautés de partage, il y en a de plus en plus chez les gars, mais toutes les associations sociales sont beaucoup plus du côté féminin. On crée facilement des trucs de partages, alors que les gars sont plus vers la compétition et la performance, donc ils ont peut-être une tendance moins naturelle à partager, à échanger. (Ariane)*

Même parmi les répondants occupant un poste de direction, elles ont également mentionné cette capacité à travailler ensemble qu'elles ont cherché à créer dans leur équipe:

*J'ai une équipe de 250 personnes à peu près qui travaillent sous moi. Je pense que je suis plus une team player, je n'essaie pas de piler sur le dos des autres pour avancer. J'ai toujours été une personne qui est soucieuse, oui j'ai le client à cœur, je veux faire progresser la compagnie, mais en emmenant les gens avec elle, en n'écrasant personne. C'est un petit peu le style de leadership que je suis. Je suis excellente pour motiver les gens, pour donner une vision, mais pas en pilant sur le monde. (Caroline)*

Les points de vue sont donc relativement diversifiés, des caractéristiques plus spécifiquement « féminines » étant évoquées. Elles sont vues à la fois positivement et négativement. Par contre, le fait d'être femme se traduit par des difficultés quant au comportement à adopter dans un milieu masculin.

### ***Le jeu de la séduction***

Les femmes en TI indiquent qu'elles ont soit contribué au *slut shaming*, soit en ont été victimes (Tremblay & Harvey, 2019). Le terme *slut shaming* en sciences sociales est un phénomène observé dans les milieux de travail où les représentations masculines sont dominantes (performance, concurrence, leadership). Les femmes sont donc confrontées à des jugements négatifs lorsqu'elles affichent une image « féminine » typique. Elles seront souvent critiquées ou disqualifiées en raison d'une attitude ou des vêtements considérés comme non classiques ou trop provocants pour le travail. Le terme « salope » est parfois employé, faisant référence au stéréotype selon lequel une femme affichant sa féminité dans un environnement masculin est perçue comme « ouverte » à une proximité sexuelle avec ses collègues. Celles qui acceptent de telles relations sont alors qualifiées de « putains », tandis que les hommes qui ont le même comportement

sont admirés et valorisés pour leur nombre de conquêtes. Certains évoquent de femmes « avec la morale d'un homme » (Hess, 2016).

Être en situation de minorité place les femmes devant un choix: soit devenir « un des gars » (*one of the boys*) pour devenir invisibles, ou, au contraire, être elles-mêmes, faire leur travail sans rejeter les attitudes ou les vêtements typiquement féminins. Cette tension caractéristique d'une situation minoritaire donne toutefois l'impression à plusieurs femmes qu'elles vont perdre de toute manière, quelle que soit leur décision. C'est ce qui a été observé dans les commentaires liés à la gentillesse, au désir de faire plus et au leadership. Comme l'indiquent les travaux sur l'inclusion cités plus haut, le fait de pouvoir être simplement soi-même fait partie des enjeux de l'inclusion.

Nous avons utilisé l'expression de « reine des abeilles » choisie par l'une des participantes (et présente dans la littérature scientifique) pour illustrer le fait que certaines femmes préfèrent travailler dans un environnement où elles seront minoritaires non seulement parce qu'elles aiment le milieu, mais aussi parce qu'elles se sentent privilégiées d'être les seules représentantes de leur sexe dans ce milieu. Les femmes cherchent à garder l'image de bonté généralement associée à la féminité. Cette attitude, liée au désir de plaire, tend à accroître la concurrence entre les quelques femmes travaillant dans le secteur, ce qui peut entraîner du harcèlement moral.

*[Elle m'a demandé] si j'étais arrivé là parce que j'avais fait de la « promotion canapé », euh c'est avoir des relations sexuelles avec quelqu'un pour avoir une promotion dans l'entreprise. Je suis jamais allée à la police sur ce sujet-là, mais ça venait d'une femme qui en voulait à une autre femme pour je ne sais quelle raison. (Alexandra)*

Ce statut de « reine des abeilles » peut être contesté et ce traitement différencié ne plaît pas à toutes les femmes, que ce soit dans leur milieu de travail ou en jouant en ligne:

*Quand je joue en ligne, je vais cacher le fait que je suis une fille, parce que je ne veux pas qu'on me traite différemment. Il y a beaucoup de jeux où si une fille est découverte, elle va se faire donner des cadeaux par les autres joueurs. (Karina)*

Des cadeaux (une arme spéciale, un crédit de jeu, des objets utiles) peuvent être offerts parce que le joueur est une femme, et certaines craignent que leur « ami » en ligne ne développe des attentes particulières. De la même manière, l'attitude positive d'une femme peut être confondue pour une ouverture, tout comme certains vêtements féminins peuvent être qualifiés de « tentative de séduction ». Pour certaines femmes, cela a conduit à des problèmes plus graves, et les mesures mises en place dans l'entreprise étaient souvent insuffisantes pour les protéger. Puis, celles qui finissent par être « moins amicales » disent avoir été pénalisées:

*J'ai été victime de harcèlement de la part de mon nouveau patron... J'ai essayé de régler ça avec lui, ça marchait pas, j'ai été aux Ressources humaines et les gens n'en revenaient pas, tout ça a duré plusieurs mois. Ça a abouti à une plainte que j'ai faite, il y a eu une enquête et ils l'ont déclaré coupable et responsable. Normalement il aurait dû me donner tous les moyens de reprendre ma place et s'informer comment j'allais*

*aussi... Mais ils l'ont laissé là, moi on m'a déplacée dans un autre domaine que je ne connaissais pas du tout. J'ai dit : « Vous m'avez fait payer! » (Eleonore)*

*Le gérant s'est mis à me faire du petit harcèlement, il m'envoyait des messages sur Messenger à minuit le soir : « Qu'est-ce que tu fais? Pourquoi tu n'es pas couchée? Comment ça t'es sur Facebook un samedi soir, t'as pas un chum qui s'occupe de toi? » Tu sais, des niaiseries de même... C'était un de mes supérieurs... J'étais mal à l'aise, je ne voulais pas me le mettre à dos, je ne voulais pas l'envoyer promener, mais ça a duré 3 ou 4 fois par semaine pendant les trois premiers mois... Un moment donné, je lui ai dit clairement, peut-être plus bête... Puis à partir de ce moment-là, j'ai arrêté d'être convoquée aux rencontres stratégiques, ils ont arrêté de me donner des mandats, j'ai été limitée à mes tâches connexes. J'ai carrément été tablettée. (Juliette)*

Comme Élénore, Juliette a également fini par changer de poste au sein de l'entreprise, n'ayant aucun autre moyen de limiter les interactions avec la personne qui la harcelait, même si ce patron avait accumulé des plaintes provenant de quatre femmes différentes et avait été « sévèrement réprimandé, mais promu depuis... ».

Le mouvement #MeToo a souvent été cité par les femmes parce qu'il leur a rappelé des situations qu'elles avaient vécues, mais aussi comme une explication au fait que les entreprises sont aujourd'hui plus attentives par peur des dénonciations. Pour Élénore et Juliette, qui ont signalé du harcèlement à leur hiérarchie, l'équipe de direction n'a pas résolu le problème, mais elles semblent croire que cela aurait été pire sans le mouvement #MeToo.

*Il s'est fait rencontré directement par les Ressources humaines, c'est une première chose. Ils lui ont fait peur parce qu'il y a des choses qui sont sorties dans les journaux, des cas. (Élénore)*

*Depuis l'année dernière, j'ai été là-dedans, j'ai dénoncé des choses à la mouvance de Moiaussi. En changeant de place, c'est sûr qu'au moins j'ai retrouvé mon intégrité. Après cette révélation, je suis allée en cour, en thérapie aussi, puis la démarche de dénonciation. (Juliette)*

Les contextes de travail minoritaires tels que le secteur des TI rendent les femmes « visibles », ce qui peut donner lieu à des malentendus: elles sont à la fois une employée, mais aussi une femme et, par conséquent, une petite amie potentielle pour un grand nombre d'employés.

Certaines femmes se verraient en concurrence avec d'autres pour conserver cette visibilité et cette attention. Mais pour d'autres, la situation est négative. Il est difficile pour elles de trouver la bonne attitude à adopter, leur gentillesse peut être perçue comme une ouverture, mais un refus clair peut les isoler, les mettre de côté de réunions stratégiques ou autres.

***Besoin de faire plus pour démontrer leurs compétences***

Dans un environnement minoritaire, notamment dans les domaines de la science et des TI, dominés par des employés et des modèles masculins depuis longtemps, les femmes sont obligées de prouver qu'elles ont bien été embauchées pour leurs compétences et leur expérience, et non parce que des quotas auraient mis en place, ce qui les aurait fait passer devant des candidats masculins plus compétents. C'est une crainte qui a souvent été mentionnée lorsque nous avons soulevé l'idée des quotas pour accroître le nombre de femmes en TI: plusieurs évoquaient le risque qu'une femme incompétente pourrait discréditer rapidement les autres femmes.

*Le type m'a dit: « Les femmes on les engageait pour avoir des quotas, donc on s'est ramassé avec des niaiseuses longtemps. Alors ça se peut que tu aies à travailler plus fort, pour prouver que tu n'es pas une épaisse parce qu'on en a eu avant, et on est tannés. » (Satine)*

De plus, qu'il y ait des quotas ou non, il semble que les employés pensent souvent qu'une femme est embauchée grâce à ce type de mesure.

*Avec les quotas, les gens vont penser que la femme a été prise, mais qu'elle n'est pas aussi bonne. Ils viennent de changer mon VP et ils ont engagée une femme. Le monde s'est dit que c'est à cause de ça. (Julia)*

Une employée a subi ce préjugé car on pensait qu'elle avait été embauchée parce qu'elle était une femme et non grâce à ses compétences. Elle a dû « faire ses preuves », travailler plus fort qu'un homme pour contrer ce préjugé, ce qu'ont évoqué plusieurs femmes.

*Pour me rendre où je suis, je suis convaincue que j'ai mis beaucoup plus d'efforts qu'un homme. (Lyne)*

*On se donne une allure de guerrière justement pour démontrer qu'on est capable, on va en donner deux fois plus. J'en ai vu plusieurs comme ça, je regarde les femmes qui sont VP, ce sont toutes des femmes qui ont énormément de caractère, qui foncent. Je pense que c'est ce sentiment de "Il faut que j'en donne pour prouver que oui, je suis capable". (Amélie)*

Ainsi, quel que soit le poste occupé, les femmes doivent montrer qu'elles ne sont pas là en raison de quotas, mais parce qu'elles le méritent. Aussi, les clients peuvent malheureusement contribuer à accroître les problèmes des femmes:

*Tu as parfois de la misogynie d'un client qui entend ton nom et qui dit : « Quoi, non, non, je veux que telle personne revienne ». Mais ce n'est pas grave, il faut juste lui prouver que tu mérites cette confiance parce qu'elle n'est pas acquise. (Isabelle)*

Ces exigences disproportionnées concernant les exigences imposées aux femmes signifient qu'elles ne peuvent pas commettre d'erreur, ce qui prouverait qu'elles ne sont pas complètement « dignes » de ce poste. Ainsi, non seulement les femmes doivent prouver qu'elles connaissent le domaine et les tâches, mais elles doivent également

performer pour confirmer que le poste n'a pas été obtenu aux dépens d'un homme aussi compétent.

### *Émotion et leadership, des enjeux*

Un des points sur lesquels les femmes ont insisté est que, dès qu'elles prennent la parole lors de réunions pour s'opposer au point de vue d'un autre ou simplement exposer un point de vue différent, elles doivent faire attention à leur attitude, car elles peuvent rapidement être accusées d'être « agressives » ou trop émotives. Certains collègues n'hésitent pas à évoquer les cycles menstruels pour expliquer leur attitude. En soulignant l'émotivité des femmes, en faisant référence à leurs hormones et à leur incapacité à les « contrôler », on insinue également qu'elles sont moins rationnelles, qu'elles ont plus de difficulté à être logiques.

*Parce que j'insiste sur un dossier, mon patron me dit : « Le problème c'est que toi t'es émotive et moi, je suis froid, je suis ici pour te ramener. » Je lui ai répliqué : « Pardon, je pense que ce que tu voulais dire que je suis passionnée, pas émotive. Je ne suis pas en train de pleurer ou de pleurnicher, je n'ai même pas monté le ton de ma voix. » C'est assez d'entendre que les femmes sont émotives... Dans ma vie, j'ai vu des gars pleurer, crier, détruire un bureau parce que quelque chose ne marchait pas. Il y a des préjugés. (Lyne)*

Comme le souligne Lyne, les hommes en colère ou émus ne seront pas jugés de la même manière que les femmes. Pour les hommes, la colère est un signe de force, de détermination, d'autorité; chez les femmes, c'est un manque de contrôle des émotions, une agressivité mal placée. Cette situation a été décrite par plusieurs femmes.

*Ce qui est plate, une fille qui est plus rough est « caractérielle ». Il n'y pas d'issue. « Eille, elle est fru elle ». Le gars lui, il peut avoir l'air un petit peu caractériel, c'est pas grave : « Ben j'étais pas content de mon salaire! » (Geneviève)*

Ainsi, l'attitude correcte pour les femmes est très difficile à déterminer. Elles ne doivent pas être trop directes ou trop passionnées, car on les jugera alors agressives. Comment faire passer le message, surtout quand on dirige une équipe? Il faut utiliser des tactiques, adopter un rôle de leadership typiquement lié à la féminité, comme celui d'une mère. Une autre attitude que peuvent adopter les femmes en situation de pouvoir consiste à jouer le rôle de princesse régnante, mais en faisant tout de même preuve de gentillesse à l'endroit de l'équipe.

*Se trouver un allié masculin dans l'équipe pour qu'il passe le mot. J'ai une collègue qui joue la nounoune quand elle veut se faire écouter. Elle va passer par un allié qui est dans l'équipe, qui va passer son message, parce que toute seule, ça ne marche pas. (Satine)*

Les femmes doivent donc adopter une attitude moins directe, utiliser des stratégies à long terme pour atteindre leurs objectifs. Que ce soit la stratégie de la « mère » compréhensive ou celle de la gentille « princesse », les femmes appartenant à la minorité en TI évoluent sur une mince ligne grise quant au comportement approprié à adopter.



## Discussion et conclusion

Dans cette recherche, ayant constaté la stagnation, voire le recul des femmes en TI, nous voulions déterminer quels étaient les principaux obstacles à l'inclusion des femmes dans les TI, quelles stratégies elles déployaient pour se faire une place et quelles stratégies les organisations pourraient mettre en œuvre pour tenter de les soutenir. Nous voulions savoir à quoi elles étaient confrontées dans leur vie de travail quotidienne et, en particulier, quelles stratégies elles utilisaient pour tenter de surmonter les obstacles. Les recherches tendent à montrer que l'attitude de la « reine abeille » (ou 'Queen Bee' ; cf. Staines, Tavis & Jayaratne 1973) et la stratégie du « judo de genre » (Williams & Dempsey 2014) peuvent être utiles pour être intégrées et reconnues en tant qu'employées compétentes. Cela permet de contourner le fait que les femmes doivent faire leurs preuves, et parfois aussi faire face au harcèlement ou au rejet, y compris parfois de la part d'autres femmes.

Il est difficile de dire quelles stratégies dominent chez les femmes, car notre recherche n'est pas nécessairement représentative de l'ensemble de la situation, puisque nous ne pouvons mener un recensement complet des situations. Il y a donc une diversité de stratégies (Reine abeille et judo de genre en particulier), et aussi des femmes qui quittent le secteur ou l'entreprise face à des situations difficiles,

Nos résultats présentent des situations de harcèlement que l'on peut trouver ailleurs, mais la violence des situations auxquelles les femmes font face dans le secteur du jeu vidéo et du multimédia en particulier semble plus forte qu'ailleurs, alors que les efforts d'inclusion des femmes semblent pour le moment assez limités, les entreprises commençant à peine à considérer la question sérieusement. Ainsi, les femmes ne voient pas leurs besoins d'appartenance et de singularité satisfaits.

Le comportement de la reine des abeilles, la distanciation à l'égard des autres femmes, tout comme le déni de discrimination (Derks et al. 2011) ont été évoquées comme stratégies d'inclusion des femmes elles-mêmes dans notre étude. Pour certaines des femmes rencontrées, le fait d'être une minorité dans le secteur des TI ne constitue pas un problème, car elles se sentent plus à l'aise avec les hommes qu'avec les femmes ou ont tout simplement accepté l'attitude plus directe des hommes. Il reste qu'elles sont confrontées à des défis que ne connaissent pas les hommes. Ainsi, qu'elles aient l'intention d'avoir des enfants ou pas, les femmes subissent souvent la « pénalité de la maternité », et encore plus évidemment lorsqu'elles ont des enfants (Moysen 2017). Elles sont aussi confrontées à de nombreux stéréotypes et attentes en matière de performances (Qian & Fan 2018).

Parmi les femmes interrogées, beaucoup ont évoqué l'importance de devenir invisibles (être un des gars, *one of the boys*), d'être « non-filles » pour ne pas attirer l'attention, pour tenter de compenser les « excès » des femmes qui ne veulent pas effacer leur féminité (et sont alors traitées de « salopes », confrontées au *slut-shaming*). Les femmes ont évoqué leurs hésitations lorsqu'elles recevaient des cadeaux non sollicités dans des jeux en ligne, ou refusaient des tentatives de séduction, en particulier lorsqu'elles

viennent d'un supérieur. Lorsqu'une femme obtient un emploi, elle doit vivre avec le fait que certains puissent penser qu'elle a obtenu le poste en raison de quotas ou parce qu'elle a eu des relations sexuelles avec un patron. Certaines ont effectivement subi du harcèlement sexuel, bien que ce ne soit pas le cas de toutes. Elles font face à une forme de violence symbolique comme le définissait Bourdieu (1998) par le seul fait de faire partie du groupe « des femmes » dans un milieu majoritairement masculin. Cela peut expliquer pourquoi certaines optent pour des stratégies les dissociant de leur groupe afin d'être « one of the boys ».

Bien entendu, notre étude qualitative ne peut être considérée comme parfaitement représentative de toutes les situations et il faudrait poursuivre les recherches pour mieux comprendre les effets de ce que nous avons observé dans cette recherche et, surtout, tenter de déterminer si les femmes vivent un harcèlement aussi violent dans d'autres secteurs. Cependant, avec leurs réponses très claires, les femmes rencontrées ont montré qu'il restait beaucoup à faire dans le secteur des TI pour que les femmes soient incluses dans le domaine et cessent d'y subir une exclusion et un harcèlement si violents, qu'elles y soient traitées comme égales et que leurs compétences professionnelles soient reconnues. Si les situations de discrimination, harcèlement et d'exclusion existent dans d'autres secteurs, à notre connaissance, la violence des situations comme les stratégies des femmes pour y faire face n'ont pas été documentées, ce qui constitue un apport de notre recherche à la littérature existante.

Il semble que les femmes travaillant en TI, incluant multimédia et jeu vidéo, aient développé des stratégies pour y réussir. Elles aiment leur travail et le secteur. Beaucoup voulaient travailler en TI depuis longtemps, ou alors elles ont découvert les TI après avoir rejeté les préjugés selon lesquels les TI sont un secteur « homme-machine ». Elles ont d'ailleurs suggéré que dès leur jeune âge, les filles devraient pouvoir expérimenter la diversité des objets de travail et des tâches en TI, ce qui pourrait favoriser leur inclusion dans le secteur.

Il semble que les organisations et les services des ressources humaines n'aient pas encore élaboré des stratégies efficaces pour inclure les femmes, bien qu'au Québec, il existe un mouvement visant à accroître l'intérêt des jeunes filles pour les TI et le codage. Puisqu'il semble que les stéréotypes et les difficultés ne peuvent être réduites que par une présence accrue des femmes en TI, le mouvement '*Les filles et le code*' tente de créer des modèles et d'inciter les filles à s'intéresser à la programmation, par le biais d'activités de sensibilisation et d'expérimentation et ce, dès le plus jeune âge (dès l'école primaire). L'organisme 'Printemps numérique' a également mené en 2019 des activités dans plusieurs régions du Québec, pour sensibiliser les jeunes, incluant fortement les jeunes filles, à l'égard des carrières en jeu vidéo, multimédia et TI.<sup>1</sup>

En plus d'initier les filles à la programmation très tôt afin d'augmenter le nombre d'inscriptions dans ce domaine, d'autres mesures doivent être mises en œuvre dans le milieu des TI et sur le lieu de travail. Les femmes ont une vision négative des quotas. Cela peut se comprendre : même sans quotas, elles doivent combattre la perception

---

<sup>1</sup> Voir : <https://www.printempsnumerique.ca/>

qu'elles ont été retenues parce que l'entreprise avait besoin d'améliorer son image, qu'elles avaient pris la place d'un meilleur candidat masculin. Les CV sans noms ne permettant pas de déterminer si le candidat est un homme ou une femme ont parfois été proposés, mais suscitent aussi des questionnements, surtout qu'il n'est pas toujours possible de neutraliser complètement les informations associées à un genre, ou alors le CV peut paraître plus limité (en éliminant les activités hors travail, sportives ou autres). Une diversité de solutions sont proposées : ratio obligatoire pour l'entreprise, quotas, relations de mentorat, réactions proactives des RH en cas de harcèlement, voire même des primes offertes aux cadres qui embauchent davantage de femmes et atteignent certaines cibles, comme cela s'est fait dans certaines entreprises de la Silicon Valley. Diverses mesures peuvent être mises en place pour aider les femmes à surmonter les obstacles à leur intégration dans le secteur des TI. Avec plus de femmes dans le secteur, celles-ci gagneront en assurance et en performance et elles auront également plus de liberté pour être elles-mêmes, sans contraintes.

À ce jour, il semble que les organisations et les services de RH n'ont pas encore développé des stratégies efficaces pour favoriser l'inclusion des femmes en TI, puisque les femmes demeurent encore minoritaires et que les pourcentages sont même en déclin. Pourtant, il semble que ce soit par l'augmentation du nombre de femmes en TI que les stéréotypes et les difficultés pourront être résolus et l'inclusion favorisée. La stratégie évoquée plus haut, soit la remise de primes aux cadres qui atteignent ou dépassent les objectifs de féminisation, semble avoir bien fonctionné dans une entreprise aux USA. Elle n'a toutefois pas été reprise dans d'autres organisations, et dans aucune organisation canadienne ou québécoise à notre connaissance ; ce serait certes une avenue à tester.

## References

- Arenius, P. & D. De Clercq (2005) A network-based approach on opportunity recognition, *Small business economics*, 24 (3), 249–265.
- Blau, F. & J. DeVaro (2007). *New Evidence on Gender Differences in Promotion Rates : An Empirical Analysis of a Sample of New Hires*, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/113>
- Bourdieu, P. (1998). *La domination masculine*, Paris : Éditions du Seuil.
- Breda, T. & C. Napp (2019) Girls' comparative advantage in reading can largely explain the gender gap in math-related fields, *PNAS*, 116 (31), 15435-15440.
- Buscatto, M. & B. Fusulier (2013) « Présentation. Les 'masculinités' à l'épreuve des métiers 'féminins' », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 44 (2), 1-19, <https://journals.openedition.org/rso/1023> .
- Chartier, A. (2013). *Femmes et technologies: Y a-t-il un chaînon manquant?* Québec, Université Laval, 21 mai.

Cowan, G., Neighbors, C., DeLa Moreaux, J., & Behnke, C. (1998) Women's hostility toward women, *Psychology of Women Quarterly*, 22, 267–284.

Dasting, J. (2018), Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women, *Reuters*, October 9, <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G>

Dionne-Simard, D., Galarneau, D. & S. LaRochelle-Côté (2016) Les femmes dans les professions scientifiques au Canada 1991-2011, *Regards sur la société canadienne*, 75-006X.

Duggan, M. (2015). *Gaming and Gamers*, Pew Research Center.

Ellemers, N., van den Heuvel, H., de Gilder, D., Maass, A. & A. Bonvini (2004) The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome?, *British Journal of Social Psychology*, 43, 315-338.

Fisher, A. & J. Margolis (2002) Unlocking the Clubhouse: The Carnegie Mellon Experience, *Special Interest Group on Computer Science Education (SIGCSE) Bulletin*, 34 (2), 79-83.

Gabriel, A.S., Zhenyu, Y., Butts, M.M. & R.L. Rosen (2017) Further Understanding Incivility in the Workplace: The Effects of Gender, Agency, and Communion, *Journal of Applied Psychology*, 103 (4), 362-382.

Harvey, V. & D-G Tremblay (2019). The workplace: challenges for fathers and their use of leave, In P. Moss, A-Z Duvander & A. Koslowski (eds), *Parental Leave and Beyond, Recent international developments, current issues and future directions* (pp. 223-239). London: Policy Press.

Hess, W.H. (2016) Slut-shaming in the Workplace: Sexual Rumors & Hostile Environment Claims, *N.Y.U. Review of Law & Social Change*, 40, 581-620.

MacDonald, K. (2018). The video games industry isn't yet ready for its #MeToo moment, *The Guardian*, <https://www.theguardian.com/commentisfree/2018/jan/24/video-games-industry-metoo> . Accessed 25 May 2019.

Macé, É. (2015). *L'Après-patriarcat*. Paris: Éditions du Seuil.

Mahdawi, A. (2019). There's a dark side to women's health apps: 'Menstrual surveillance', *The Guardian*, April 13, <https://www.theguardian.com/world/2019/apr/13/theres-a-dark-side-to-womens-health-apps-menstrual-surveillance>

Mitchell R., Boyle B., Parker V., Giles M., Chiang V. & Joyce P. (2015). Managing Inclusiveness and Diversity in Teams: How Leader Inclusiveness Affects Performance through Status and Team Identity. *Human Resource Management*, 54(2), 217-239.

Moyser, M. (2017). *Women and Paid Work*, Statistics Canada.

Mundy, L. (2017). Why Silicon Valley So Awful to Women?, *The Atlantic*, <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/04/why-is-silicon-valley-so-awful-to-women/517788/> . Accessed 10 September 2019.

Nishii, L.H. (2013), The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*,56(6), 1754-1774.

O'Neil, D.A., Brooks, M.E. & M.M. Hopkins (2018) Women's roles in women's career advancement: what do women expect of each other?, *Career Development International*, 23 (3), 327-344.

Parker, K. (2015). Women more than men adjust their careers for family life, Pew Research Center, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/10/01/women-more-than-men-adjust-their-careers-for-family-life/> . Accessed 23 September 2019.

Qian, Y. & W. Fan (2018) Men and Women at Work: Occupational Gender Composition and Affective Well-Being in the United States, *Journal of Happiness Studies*, 147-169.

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*,31(2), 212-236.

Savall, H., Zardet, V., (1995), « Ingénierie stratégique du roseau », *Economica*, 517 pages.

Savall, H., Zardet, V., (1996), « Espoirs et désillusions dans la quête de la qualité : vers un nouveau calcul », *Revue Echanges*, pp.27-46.

Savall, H., Zardet, V., et Bonnet, M., (1984), « Gestion socio-économique innovatrice et qualité des produits : Cas d'expérimentation », *Séminaire international de recherche en marketing*, p.10, 35 pages.

Savall, H., (1989), « Enrichir le travail humain », *L'évaluation économique*, *Economica*, 3 ème édition, 275 pages.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.

Slaughter, A-M (2014). Foreword, In *What Works for Women at Work, Four Patterns Working Women Need to Know*, New York University Press.

Staines, G., Tavis, C. & Jayaratne, TE. (1973), The Queen Bee Syndrom, In C. Tavis (ed.), *The Female Experience*. Del Mar, California: CRM Books.

TechnoCompétences (2018). *Complément au Diagnostic sectoriel 2018: mise à jour de la situation de la main-d'oeuvre en TIC*, <https://www.technocompetences.qc.ca/complement-au-diagnostic-sectoriel-2018-mise-a-jour-de-la-situation-des-femmes-en-tic/> . Accessed 12 June 2019.

Thompson, C. (2019). The Secret History of Women in Coding, *The New York Times Magazine*, <https://www.nytimes.com/2019/02/13/magazine/women-coding-computer-programming.html> . Accessed 20 September 2019.

Ticona, J., A. Mateescu & A. Rosenblat (2018). *Beyond Disruption. How Tech Shapes Labor Across Domestic Work & Ridehailing*, New York: Data & Society Research Institute, 58 p.

Tremblay, D.-G. (2019). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Tremblay, D.-G. (2016). *Économie du travail; les réalités et les approches théoriques*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Tremblay, D.-G. & V. Harvey (2019). Les femmes en technologies de l'information : formation et inclusion, In Annabelle Hulin et al. (2019). *GRH, RSE, emplois : vers de nouvelles approches inclusives*, Paris: Vuibert.

Williams, J.C. (2014). Women, work and the art of gender judo, *Washington Post*, [https://www.washingtonpost.com/opinions/women-work-and-the-art-of-gender-judo/2014/01/24/29e209b2-82b2-11e3-8099-9181471f7aaf\\_story.html?noredirect=on](https://www.washingtonpost.com/opinions/women-work-and-the-art-of-gender-judo/2014/01/24/29e209b2-82b2-11e3-8099-9181471f7aaf_story.html?noredirect=on) . Accessed 17 September 2019.

Williams, J.C. & R. Dempsey (2014). *What Works for Women at Work, Four Patterns Working Women Need to Know*, New York University Press.

Working Families (2017). *Modern Families Index summary report*, <https://www.workingfamilies.org.uk/publications/2017-modern-families-index-summary-report/> . Accessed 10 September 2019.