

SUPPRIMER LE FOSSÉ ENTRE LES SEXES: Transformer le lieu de travail

Un projet de la Fondation des Femmes Dirigeantes

20
23



Table Des Matières

Reconnaissance des terres	2
Remerciements	3
Qu'est-ce que le projet "Supprimer Le Fossé Entre Les Sexes"?	7
Résumé exécutif	9
Qu'avons-nous fait pour identifier les barrières?	12
Principales barrières à la promotion des femmes à des postes de direction	14
Comment allons-nous briser les barrières?	26
Comment pouvez-vous être un agent de changement?	33
Quelle est la prochaine étape?	35
Appel à l'action pour les organisations	36
Références	37
Annexe A : Termes clés	39
Annexe B : Méthodologie de recherche	43
Annexe C Résultats de l'enquête	45

Reconnaissance des terres

Ce rapport a été rédigé sur le territoire traditionnel, ancestral et non cédé du peuple Syilx (Okanagan).

La FFD reconnaît que la terre sur laquelle nous nous réunissons est le territoire traditionnel du "peuple Syilx de la nation Okanagan", qui est une tribu transfrontalière séparée au 49e parallèle par la frontière entre le Canada et les États-Unis. La nation est composée de sept communautés membres dans l'intérieur méridional de la Colombie-Britannique : Okanagan Indian Band, Osoyoos Indian Band, Penticton Indian Band, Upper Nicola Band, Upper and Lower Similkameen Indian Bands, et Westbank First Nation ; et dans le nord de l'État de Washington, les Colville Confederated Tribes. Les membres partagent la même terre, la même langue nsyilxcən, la même culture et les mêmes coutumes. Ils constituent une nation distincte et souveraine". Nous reconnaissons que les Métis et les Inuits peuvent également élire domicile dans la région.

Reconnaître cela nous rappelle que notre niveau de vie est directement lié aux ressources et à l'amitié des peuples autochtones lorsqu'ils ont été soumis au colonialisme et à l'oppression, et que nous devons tous travailler à la vérité et à la réconciliation pour y remédier.

Remerciements

La Fondation des Femmes Dirigeantes souhaite remercier toutes les personnes qui ont participé volontairement à ce rapport. En partageant leurs expériences, ils ont donné un aperçu des défis auxquels les Canadiennes sont confrontées sur le lieu de travail et des pratiques que les entreprises peuvent adapter pour parvenir à l'égalité entre les hommes et les femmes. Nous sommes honorées et profondément reconnaissantes d'avoir bénéficié de l'immense soutien et des conseils du comité consultatif composé de dirigeants et d'experts de DEI, ainsi que de chefs d'entreprise et de responsables des ressources humaines qui nous ont rencontrées chaque mois, ont participé au sommet, ont examiné les documents et nous ont fait part de leurs idées et de leurs conseils. Enfin, la Fondation des Femmes Dirigeantes remercie le soutien financier de Femmes et Égalité des Genres Canada.

Nous vous remercions de votre soutien continu dans nos efforts pour créer des lieux de travail plus inclusifs et équitables.

Photos par Minted Photography



Women and Gender
Equality Canada

Femmes et Égalité
des genres Canada

Rencontrez l'équipe du projet Supprimer Le Fossé Entre Les Sexes



Maya Kanigan, BComm.

Chef de projet et présidente et fondatrice de la FFD

Depuis plus de 20 ans, Maya crée et dirige des solutions visant à faire progresser les femmes dans le domaine du leadership et à autonomiser la prochaine génération. En 2001, elle a fondé la Fondation des Femmes Dirigeantes (FFD), une organisation nationale à but non lucratif qui se consacre à l'avancement des femmes dans les postes de direction et à la création d'une plateforme pour promouvoir des lieux de travail diversifiés et inclusifs. Elle a dirigé 13 programmes du marché du travail pour les gouvernements fédéral et provinciaux sur l'attraction, le recrutement et la rétention des femmes. Maya est également une maman fière.



Denise Young, MAct.

Chef de projet et présidente du comité consultatif

Denise a 15 ans d'expérience dans les communications, la conception et la prestation de formations, les services de facilitation professionnelle et la gestion de projets. Elle a dirigé des projets de gestion du changement au sein d'entreprises telles que des changements de culture dans de grandes organisations. Elle a formé environ 3000 employés dans les domaines de l'équité, de la diversité et de l'inclusion, du développement du leadership et de la communication efficace dans une variété d'organisations.



Michelle Negreiff, BA.

Coordinatrice de projet et administratrice du comité consultatif

Michelle est titulaire d'une licence en développement humain et social. Elle a plus de 20 ans d'expérience en tant que consultante en matière d'aide à l'enfance et à la jeunesse, spécialisée dans l'aide aux enfants et à leurs familles pour qu'ils atteignent leur plein potentiel. Elle est passionnée par l'apprentissage permanent du développement personnel et professionnel.



Annabella Feeny, MSc.

Assistante du projet

Annabella est une chercheuse en début de carrière dans le domaine des sciences cliniques et de l'élaboration des politiques. Elle est titulaire d'une maîtrise en sciences en recherche psychologique de l'Université d'Édimbourg et d'un baccalauréat en arts en psychologie de l'UBC Vancouver. Annabella s'est engagée à utiliser des pratiques et des connaissances fondées sur des données probantes pour s'attaquer aux obstacles systémiques et plaider en faveur d'un changement positif.

Comité consultatif du Supprimer Le Fossé Entre Les Sexes (2021-2023):

Denise Young, présidente consultative

Michelle Negreiff, administratrice conseil

Betty Mutwiri, BM Leadership Coaching and Consulting

Dr. Candy Khan, Candem Consulting

Elaine Shigeishi, Shiseido

Jessica Vandenberghe, Guiding Star Consulting

Heather van Munster, IBM

Kimberley Messer, IG Wealth-IGM Financial

Kaleigh MacDonald, Shell

Kristy Ware, Kristy Ware Consulting

Rayna Oryniak, Calgary Women in Energy (Femmes dans l'énergie)

Dr. Sawsan Abdul-Majid, Promotion des nouvelles Canadiennes dans le domaine de la technologie

Shaudia Ricketts, Kiewit

Shaun Bosch, Université MacEwan

Dr. Soodeh Farokhi, Nakisa

Dr. Susan Murray, Clearpath Leadership

Sxwpilemaát Siyám, alias Chief Leanne Joe, Squamish Nation

2021-2022 Membres du comité consultatif:

Ashley DeLuca, Kiewit

Christine Shu-Hotta, CGI

Chantha Nhem, Nokia

Nawal Khokhar, CGI

Paula Quinn, Centre d'excellence KF Aerospace

Val van den Broek, ancien maire de la ville de Langley

L'équipe de la Fondation des Femmes Dirigeantes:

David Mossman, directeur de programme

Alexandra Przychodzki, traductrice française

Qu'est-ce que le projet "Supprimer Le Fossé Entre Les Sexes"?

À propos de la Fondation des Femmes Dirigeantes

Fondée en 2001, la Fondation des Femmes Dirigeantes (FFD) est une organisation nationale à but non lucratif qui s'engage à créer une plateforme pour promouvoir des lieux de travail diversifiés et inclusifs. Nous aidons toutes les femmes du Canada à avoir la confiance et les opportunités nécessaires pour occuper des postes de direction, et nous aidons les employeurs à embaucher, à développer et à soutenir une main-d'œuvre diversifiée. Au cours des 22 dernières années, la FFD a mis en œuvre 13 programmes du marché du travail pour les gouvernements fédéral et provinciaux sur l'attraction, le recrutement et la rétention des femmes dans divers secteurs non traditionnels tels que l'ingénierie, les métiers de la construction, les marchés financiers et la technologie.

La Fondation des Femmes Dirigeantes (FFD) dirige le projet *Supprimer Le Fossé Entre Les Sexes*, un projet de 30 mois qui a débuté en octobre 2021 et qui vise à "soutenir une réponse féministe et un rétablissement face aux impacts actuels de Covid 19 par le biais d'un changement systématique". La FFD reconnaît le soutien financier de Femmes et Égalité des genres Canada.

Pourquoi ce projet?

Les impacts de COVID-19 sur les femmes dans la main-d'œuvre

Presque un demi-million de femmes qui avaient perdu leur emploi au début de la pandémie de COVID-19 n'ont pas pu réintégrer le marché du travail en janvier 2021. (Desjardins & Freestone, 2021). La pandémie a eu un impact disproportionné sur les femmes, en particulier celles qui s'identifient comme noires, autochtone, migrante et réfugiée, les femmes vivant avec un handicap et les membres de la communauté 2SLGBTQIA+.

Manque de femmes aux postes de direction



“47 % de la main-d'œuvre canadienne était composée de femmes en 2021, 36 % des femmes de la main-d'œuvre occupent des postes de direction, 31 % des postes de cadres supérieurs" (Statistique Canada, 2023).

Macdougall et al (2022) notent que, parmi les entreprises ayant fourni des informations, les femmes n'occupaient que 23,4 % des sièges au conseil d'administration, soit une augmentation de 2,2 points de pourcentage par rapport à 2020. L'ONU (2020) suggère que la pandémie a eu un impact disproportionné sur la participation des femmes à la main-d'œuvre et sur leur capacité à occuper des postes de direction, alors que leur représentation est non seulement essentielle à la reprise économique, mais aussi à la protection contre les crises futures. Jeffery (2023) soutient que pour que le Canada soit vraiment un concurrent mondial, nous devons augmenter la représentation des femmes à la table de direction, y compris la représentation des femmes ayant au moins une identité croisée.

Ce projet réunira des employeurs et des parties prenantes afin d'identifier les normes relatives aux préjugés sexistes dans leurs pratiques et politiques d'embauche, et de comprendre comment construire un cadre RH inclusif pour aider davantage de femmes à postuler et à être considérées pour des postes de direction. Nous avons mené une recherche primaire à travers le Canada par le biais d'une enquête en ligne, de groupes de discussion, d'entrevues sur les meilleures pratiques et d'un conseil consultatif national composé de 20 membres. Les personnes interrogées étaient principalement des femmes blanches, physiquement aptes et hétérosexuelles. Les perspectives d'autres groupes en quête d'équité ne sont donc pas entièrement représentées dans le rapport.

Outre ce rapport, des sessions d'information seront organisées et un examen des meilleures pratiques en combinaison avec un guide politique par la Fondation des Femmes Dirigeantes sera publié pour engager les employeurs et les parties prenantes à créer et à améliorer les politiques et les procédures. **Nous espérons que vous ferez partie du changement.**

Maya Kanigan, BComm.
FFD Fondatrice et présidente

Denise Young, MAct, Bmgt
Chef de projet et présidente du comité consultatif

Sommaire Exécutif

"20 % de la main-d'œuvre canadienne est susceptible de prendre sa retraite d'ici à 2026. Comment les organisations vont-elles combler cette lacune?"

L'importance d'un personnel diversifié, équitable et inclusif

Selon une étude du Conference Board of Canada (Rubin, 2022), les organisations risquent de connaître un exode. Au cours des trois prochaines années, plus de 20% de la main-d'œuvre canadienne pourra prendre sa retraite, soit près du double des cinq années précédentes (Rubin, 2022). Attirer, recruter et retenir les groupes en quête d'équité deviendra vital pour combler le déficit de main-d'œuvre. Parallèlement à cet énorme changement démographique, il est possible de transformer le lieu de travail en adoptant des politiques et des procédures diversifiées, équitables et inclusives.

Les employeurs qui éliminent les barrières systémiques et créent un sentiment d'appartenance afin d'encourager davantage de femmes à postuler des postes de direction et de prise de décision prospéreront grâce à une meilleure rétention, à une meilleure productivité et à des employés plus autonomes.

“Les entreprises dans lesquelles les femmes occupaient 20 % ou plus de rôles de direction ont généré des retours sur investissement en termes de flux de trésorerie supérieurs de 2,04 % à ceux des entreprises dans lesquelles les femmes occupaient 15 % ou moins de rôles de direction”, selon un rapport portant sur plus de 30 000 cadres supérieurs de plus de 3 000 entreprises à travers le monde. (Kersley et al., 2019). Malgré les progrès réalisés, les femmes sont toujours dramatiquement sous-représentées dans les rôles de direction des organisations et dans les conseils d'administration.

Sommaire Exécutif (Con't)



Comment les organisations peuvent-elles être des agents de changement et participer au changement?

Ce rapport a pour but d'inciter les employeurs à renforcer les politiques et procédures de leur organisation en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. Nos recherches ont permis d'identifier les principales barrières à l'avancement des femmes et de formuler des recommandations pour accroître la représentation des femmes dans les postes de direction. **Les principales barrières sont liées aux cultures organisationnelles, au soutien des programmes, aux mentalités individuelles et à la confiance en soi.** Suite à ce rapport, un examen des meilleures pratiques en combinaison avec un guide politique par la Fondation des Femmes Dirigeantes sera publié et des sessions d'information seront organisées pour impliquer les employeurs et les parties prenantes à partir du printemps 2023.

Sommaire Exécutif (Con't)



Thème principal de la recherche:

Le thème principal tout au long de la recherche du projet concerne les moyens de changer les mentalités individuelles et la façon dont les organisations peuvent transformer leurs lieux de travail pour créer un environnement de travail plus inclusif, diversifié et équitable. Le modèle suivant a été créé lors du Sommet du Comité Consultatif pour aborder la manière dont une organisation peut commencer à changer les comportements individuels en son sein.

Diagramme de changement de mentalité

Des Hiérarchies →→→→→ À des réseaux

Du contrôle →→→→→ À l'Autonomisation

De la Confidentialité et Des Séparations →→→→→ À L'engagement et À La Transparence

(Sommet du Comité Consultatif, 2022)

Résultats du projet :

Engager 60 organisations de taille moyenne à grande et 30 employeurs à des titres divers tout au long du projet.

Qu'avons-nous fait pour identifier les barrières?



Cette recherche primaire a utilisé plusieurs méthodes pour collecter des données. Il s'agissait notamment d'enquêtes en ligne, de groupes de discussion et d'entretiens individuels pour recueillir des informations sur les expériences vécues par les femmes. En outre, des entretiens ont été menés pour identifier les meilleures pratiques et politiques avec des informateurs de l'entreprise. L'annexe B fournit un aperçu détaillé de la méthodologie et des résultats de la recherche.

417 participants s'identifiant comme des femmes ont été échantillonnés à l'aide d'un questionnaire en ligne anonyme distribué sur des plateformes de médias sociaux telles que Facebook, Instagram et Twitter ; et des partenaires industriels de soutien. Toutes les données ont été collectées entre le 8 mars et le 30 juin 2022.

Manque de femmes aux postes de direction

Lacunes démographiques

Si les réponses à l'enquête et aux entretiens ont été nombreuses, les données recueillies auprès de femmes appartenant à d'autres groupes identitaires, notamment les nouvelles arrivantes, les immigrantes, les personnes de couleur, les Noirs, les autochtones, les 2SLGBTQIA+ et les femmes handicapées, n'ont pas été très nombreuses. De même, la participation à la recherche est restée faible pour les 18-24 ans, bien que ce groupe d'âge ait été fortement touché par la pandémie. Ces deux lacunes ouvrent des perspectives pour les recherches futures.

Les jeunes femmes sont des moteurs essentiels de l'économie canadienne, mais elles continuent de subir des taux élevés de discrimination fondée sur le sexe et l'âge. Les lacunes critiques en matière de ressources et de financement de l'éducation, du développement des compétences et des opportunités de mentorat ont un impact significatif sur la capacité des jeunes femmes à réaliser leur plein potentiel en tant que dirigeantes. Investir dans la direction des femmes nécessite une approche trajectoire par le renforcement et le soutien des initiatives pendant l'enfance, l'adolescence et jusqu'au début de l'âge adulte (Étude KPMG sur la direction).

Bien que nous ayons activement cherché à obtenir la représentation de femmes ayant au moins une identité croisée, il reste encore beaucoup à faire pour recueillir et honorer leurs points de vue. Comme le note Jeffery (2023), bien que la représentation des femmes ayant au moins une identité croisée dans les rôles de direction ait augmenté au Canada, il reste encore beaucoup à faire pour accroître la représentation des femmes ayant des identités croisées dans les rôles de direction.

Principales barrières à la promotion des femmes aux postes de direction



5 SUR 10

Employés ne se sentent pas en sécurité lorsqu'ils adressent leurs inquiétudes à leur supérieur ou au responsable des ressources humaines.



Des employés se trouvent exclus d'activités de groupe ou sont victimes de comportements d'isolement



Des employés ont été victimes de commentaires, d'insultes ou de blagues inappropriés sur leur lieu de travail.

Cette recherche met en lumière les barrières auxquels les femmes sont confrontées pour relever les défis de la parité du genre et de l'avancement professionnel au sein des organisations au Canada.

Comme cette recherche a été menée pendant la pandémie de COVID-19, on constate des changements rapides sur le lieu de travail au Canada. Avec une plus grande acceptation du travail à domicile et des programmes de travail hybride, la flexibilité du lieu de travail s'accroît. Dans le même temps, les pénuries de main-d'œuvre et la rétention des employés posent des problèmes. Avec une main-d'œuvre vieillissante, il est impératif de se concentrer sur l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies efficaces pour attirer, recruter et fidéliser les employés. Malgré ces changements et la nécessité de disposer d'un solide vivier de dirigeants, les participants à notre étude signalent les principales barrières qui subsistent et entravent leur progression de carrière et leur accession à des postes de direction au sein de leur organisation dans l'ensemble du Canada.

Qu'est-ce qui empêche les femmes d'accéder aux postes de direction?

1. L'absence de cultures d'entreprise inclusives.
2. Politiques de ressources humaines, dont les pratiques d'embauche ne favorisant pas l'égalité des chances pour les femmes et les groupes sous-représentés.
3. Le manque de programmes et de soutien au sein des organisations pour lutter contre les préjugés sexistes et les possibilités d'avancement des femmes dans des rôles de direction.
4. La perception qu'ont les femmes d'elles-mêmes et d'autres femmes occupant des postes de direction.

Avertissement sur le contenu: Le contenu de ce rapport peut aborder des sujets sensibles, y compris, mais sans s'y limiter, la discrimination sur le lieu de travail.

1. Absence de culture d'entreprise inclusive

Malgré l'importance accordée à la diversité, à l'équité et à l'inclusion au niveau mondial, les défis restent évidents. Les participants identifient les principales barrières au sein des cultures d'entreprise, notamment l'exclusion des opportunités de développement, les pénalités liées à la maternité, les mentalités des vieux clubs de garçons et le harcèlement et la discrimination manifestes.

Barrière #1: Le manque d'inclusion limite les possibilités d'avancement.

Selon les résultats de l'enquête, 37,36 % des personnes interrogées ont été exclues des activités de groupe ou ont subi des comportements d'isolement. Ce phénomène est assez évident dans les industries ou les environnements dominés par les hommes, où les femmes n'ont pas les mêmes possibilités d'engagement ou d'avancement.



"Nous sommes sous-estimées, négligées et négligées. Je travaille dans un environnement dominé par les hommes et je vois ce qui se passe. Les jeunes hommes sont préparés à occuper des postes de haut niveau et les femmes n'ont pas les mêmes opportunités". (Participant à l'enquête)

1. Absence de culture d'entreprise inclusive

Barrière #2: La mentalité du "club des garçons" existe toujours, en particulier dans les industries et les environnements dominés par les hommes.

"Même si le nombre de femmes occupant des postes de direction a augmenté, il y a encore beaucoup de dirigeants qui pensent qu'il s'agit d'un "monde d'hommes" ou d'un "club de garçons". (Participant à l'enquête)

Il est évident, d'après les participants, que les comportements patriarcaux perdurent, malgré l'augmentation du nombre de femmes occupant des postes de direction visibles.

- "Il existe un club de garçons au niveau des cadres supérieurs. Le seul cadre supérieur qui a réussi, qui est une femme, a assumé un rôle de mère. Les femmes se taillent la part du lion dans le travail, mais la majorité des décisions de haut niveau sont prises à huis clos, lors de réunions informelles de clubs de garçons".
- "Nous vivons toujours dans une société patriarcale. L'attitude selon laquelle le monde du travail est essentiellement blanc et masculin persiste. Les femmes et les groupes sous-représentés introduisent de la concurrence dans une société qui, pendant longtemps, a été dominée par les hommes".

Une participante à l'enquête suggère que la dominance de la culture du club de garçons conduit à:

"Une réticence à évoluer par rapport aux structures de travail traditionnelles conçues par des hommes blancs, pour des hommes blancs."

1. Absence de culture d'entreprise inclusive

Barrière #3: le harcèlement, la discrimination et le racisme de la part des responsables directs ou des membres de l'équipe de direction.

Selon l'enquête, 367 des 417 personnes interrogées ont indiqué avoir fait l'objet, au sein de leur organisation, de commentaires ou de comportements importuns qu'elles ont jugés offensants, gênants ou blessants. 41 % des 367 personnes interrogées ont indiqué que ces commentaires ou comportements provenaient de leur supérieur hiérarchique (dont elles relevaient directement) et 38 % d'un membre de l'équipe de direction. Seuls 30 % de ces participants se sont sentis en sécurité pour en parler à leur supérieur direct ou au directeur des ressources humaines. 65% des participants à l'enquête reconnaissent avoir été témoins d'une personne au sein d'une organisation qui s'est sentie mal à l'aise ou pas à sa place au travail en raison de ses caractéristiques personnelles.

Les participants à l'enquête ont indiqué que ces commentaires et comportements étaient fondés sur l'âge (48,75 %), le handicap (28,75 %), l'origine ethnique (50,83 %), le sexe (73,75 %), la race (57,08 %) et l'orientation sexuelle (40,42 %).



2. Les politiques, y compris les pratiques d'embauche, ne favorisent pas l'égalité des chances pour les femmes et les groupes en quête d'équité.

Les résultats suggèrent que les préjugés sexistes et les préférences de groupe ont un impact sur les décisions d'embauche et de promotion, y compris dans les rôles de direction, qui limitent l'avancement des femmes.

Malgré les progrès réalisés, les conclusions font état d'un manque de pratiques et de politiques en matière d'EDI. Bien que la formation soit mentionnée, la mise en œuvre appropriée des politiques et des pratiques fait défaut.

Barrière #1: Pratiques d'embauche biaisées

Les personnes interrogées notent que les jurys de recrutement ne sont pas diversifiés et qu'ils sont biaisés en fonction des préférences du groupe, c'est-à-dire qu'ils embauchent des personnes qui leur ressemblent. Comme l'a déclaré l'un des Participants,

"Ce ne sont pas les bonnes personnes qui siègent dans le jury d'entretien, surtout lorsqu'il s'agit de postes indigènes. L'ensemble du jury d'entretien est composé de personnes non autochtones. Comment pouvez-vous espérer être un bon candidat si les personnes qui vous interrogent n'ont pas les mêmes expériences vécues et que leur point de vue est occidentalisé ? Les jurys d'entretien posent les mauvaises questions lorsqu'il s'agit d'éducation autochtone. "

Cela montre la nécessité de mettre en place des pratiques et des politiques d'EDI efficaces pour lutter contre ce comportement homosocial. Un membre du comité consultatif a fait une mise en garde,

"La formation à l'équité, à la diversité et à l'inclusion est mise en œuvre dans les organisations avant que des politiques solides ne soient mises en place. Par conséquent, la formation n'est pas efficace."

2. Les politiques, y compris les pratiques d'embauche, ne favorisent pas l'égalité des chances pour les femmes et les groupes en quête d'équité.

Barrière #2: Résistance au changement de la part des structures organisationnelles "traditionnelles".

Les pratiques d'embauche et les préjugés inhérents aux structures traditionnelles à dominante masculine constituent des barrières évidentes à la progression de la carrière.

“Je pense que la principale barrière réside dans les structures traditionnelles qui ont toujours favorisé les hommes blancs cisgenres. Je pense également que nous ne donnons pas aux femmes et à d'autres groupes méritant l'équité les moyens de se sentir capables d'occuper des postes de direction.” (Participant à l'enquête)

Barrière #3: Les préjugés, le manque de flexibilité et d'autres facteurs poussent les femmes à quitter le marché du travail.

De nombreuses femmes sont victimes de préjugés sur le lieu de travail, non seulement en raison de leur sexe, mais aussi de leur appartenance ethnique, de leur orientation sexuelle, de leurs besoins en matière d'accessibilité et d'autres identités. Ces préjugés ont poussé des femmes à démissionner ou à choisir de ne pas accéder à des postes de direction.

Environ 3 professionnelles immigrées sur 5 subissent des comportements d'exclusion dans leurs interactions quotidiennes au travail (ou "microagressions"), pour des raisons qu'elles attribuent principalement à leur langue ou à leur accent (34%), à leur origine immigrée (27%), à leur race (24%) et à leur sexe (14%) (Council, 2022).

3. Le manque de programmes et de soutien au sein des organisations (pour lutter contre les préjugés sexistes et offrir aux femmes la possibilité d'accéder à des postes de direction).

“Il y a un fossé entre les postes de débutants et les femmes dirigeantes... il y a un manque de femmes dans l'encadrement intermédiaire qui peuvent être formées pour accéder à des postes de direction.”

(Entretien, Organisation de recrutement RH)

Outre les défis actuels, les participants identifient les possibilités de lutter contre l'inégalité entre les hommes et les femmes en matière de promotion des postes de direction. Les lacunes identifiées entre les niveaux d'entrée et les postes de direction peuvent être comblées par des opportunités efficaces de développement de la direction. Les résultats suggèrent l'importance du mentorat et du parrainage pour la progression de carrière des femmes. En outre, il est reconnu que les aptitudes et les compétences en matière de direction inclusif ont un impact réel sur les performances de l'organisation. Il est impératif de s'attaquer à ces barrières, car leur impact sur les performances de l'organisation est considérable.

Barrière #1: Manque de mentorat, d'opportunités de parrainage et de modèles.

Il est évident que le mentorat, le parrainage et les modèles sont jugés essentiels, en particulier dans les structures plus formelles et au début de la carrière. Comme le suggère l'une des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête,

“Opportunité et mentorat. Nous devons donner [aux femmes] plus d'opportunités et elles doivent évoluer dans ces rôles grâce à un mentorat continu - pas seulement lorsqu'elles occupent le poste ou presque, mais dès le début.”



3. Manque de programmes et de soutien au sein des organisations.

Barrière #2: Manque de sensibilisation aux impacts individuels des préjugés inconscients et implicites.

Le manque de diversité, en particulier pour les identités intersectionnelles, doit être abordé, tant au niveau de l'embauche que du mentorat.

"Il existe de nombreux préjugés systémiques et inconscients à l'encontre des groupes sous-représentés. Dans la plupart des cas, les hommes ne sont pas disposés à encadrer les femmes et à les promouvoir à des postes de pouvoir et de privilège. Nous avons un problème sociétal qui fait que nous recrutons en fonction de la culture qui s'adapte et non en fonction de la culture qui s'ajoute." (Participant à l'enquête)

Barrière #3: sous-évaluer les styles de direction et les compétences qui créent des environnements inclusifs.

La vision traditionnelle des aptitudes et des compétences en matière de direction domine toujours la main-d'œuvre. Comme le suggère un participant à un groupe de discussion:

"Nous devons tous comprendre que la direction est en train de changer et que nous devons être à l'avant-garde de ce changement et aider nos dirigeants, les PDG et l'équipe de direction à comprendre comment nous pourrions être ce changement?"

Un Participant à l'enquête souligne également l'importance de l'évolution des compétences et des aptitudes des dirigeants, qui pourrait être prise en compte par un développement efficace de la direction:

""La sous-évaluation d'autres types de compétences de direction, comme l'empathie, la résilience, la réflexion sur l'humain d'abord, plutôt que sur l'entreprise d'abord. La dépendance à l'égard d'attributs tels que la compétitivité, l'ambition et la confiance en soi est si forte que les compétences interpersonnelles sont largement sous-évaluées, voire totalement négligées."

4. La perception que les femmes ont d'elles-mêmes et des autres femmes occupant des postes de direction.

“Les femmes doivent soutenir d'autres femmes et être des modèles, mais tant de cadres supérieurs ont encore l'impression de ne pas avoir réussi. Lorsque je m'adresse à des femmes et que je les encourage à devenir mentors, un PDG, propriétaire de plusieurs entreprises, m'a dit : "Pourquoi moi, je n'ai rien à offrir?" (Entretien)

Des barrières majeures ont été relevées en ce qui concerne la perception que l'on a de sa propre direction et des relations de soutien de la part des femmes dirigeantes. Certaines femmes suggèrent un soutien limité et une rivalité avec d'autres femmes, ce qui correspond au phénomène de la "reine des abeilles" (Derks et al. 2016). D'autres font état d'un manque de confiance, qu'elles considèrent comme une barrière à l'avancement. Elles notent que la lutte interne pour la confiance en soi est une barrière à la progression. En outre, elles suggèrent que les choix liés à la famille ont un impact sur leur progression de carrière.

Barrière #1: Les femmes ne soutiennent pas les autres femmes.

Les participantes identifient le manque de soutien de la part d'autres femmes comme une barrière inquiétant à la progression. Qu'il s'agisse de micro-agressions ou de préjugés, les participantes suggèrent qu'au lieu d'adopter une attitude compétitive, elles devraient s'efforcer d'améliorer la qualité de leur travail,

***"Les femmes pensent que les ressources sont limitées, ce qui provoque des rivalités. Les femmes devraient soutenir les femmes leaders dans les organisations et ne pas se laisser intimider les unes par les autres... mais plutôt s'encourager mutuellement, ce qui nous permettra d'accéder plus rapidement à un poste de direction."
(Participante à groupe de discussion)***

4. La perception qu'ont les femmes d'elles-mêmes et d'autres femmes occupant des postes de direction.

Barrière #2: le manque de confiance.

La confiance est un trait clé de la direction et est essentielle à la progression de la carrière. Kay et Shipman (2014) ont constaté des différences entre les sexes dans la perception de la confiance : la compétence des hommes se traduit par une image de confiance, alors que pour les femmes, être compétent n'est pas synonyme de confiance. Ignatiova (2019) note également que pour postuler un emploi, les femmes estiment qu'elles doivent répondre à 100 % des critères, tandis que les hommes postulent généralement après avoir répondu à environ 60 % des critères."

Il est essentiel de développer la confiance en soi. Un participant suggère ce qui suit:

"Nous devons vendre les femmes à elles-mêmes."

Un autre affirme que le concept de plafond de verre est également une barrière interne,

"Nous appelons cela un plafond de verre, mais nous avons aussi un plafond de verre dans notre tête."



4. La perception qu'ont les femmes d'elles-mêmes et d'autres femmes occupant des postes de direction.

Barrière #3: Les femmes pensent qu'elles doivent choisir entre leur carrière et leur famille.

L'impact de la famille et des enfants est reconnu, notamment en ce qui concerne l'avancement de la carrière. Elles reconnaissent que les femmes continuent de supporter le fardeau des soins à la maison et à la famille et, par conséquent, le besoin de politiques et de flexibilité, ainsi que les attentes et les pressions exercées sur les dirigeants qui sont parents. Elles identifient la maternité comme un facteur dissuasif important dans leurs organisations actuelles.

“Encourager un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, limiter les heures supplémentaires, prévoir des horaires flexibles, offrir des congés parentaux importants, des vacances et des congés de maladie génériques.”
(Participant à l'enquête)

Certaines femmes pensent qu'elles peuvent avoir une vie de famille épanouie ou une carrière réussie, mais pas les deux à la fois. Comme l'a dit une participante à un groupe de discussion,

“Je mets mes études en suspens jusqu'à ce que j'aie des enfants, car je veux d'abord soutenir mon partenaire.”

Barrière #4: pénalisation de la maternité / préjugés à l'égard de la famille et des attentes en matière de maternité.

La pénalité liée à la maternité, terme qui suggère que les mères qui travaillent sont désavantagées en termes de salaire, de compétence perçue et d'avantages sociaux par rapport aux femmes et aux hommes sans enfant, semble être un véritable facteur de dissuasion pour l'avancement au sein de la main-d'œuvre. Comme l'a fait remarquer une participante à l'enquête,

“Il y a un risque à ce qu'une femme ait une famille et tombe enceinte. Cela perturberait leur travail.”

Comment briser les barrières?



Recommandation #1: Les organisations doivent élaborer des politiques et des pratiques de recrutement transparentes afin de lever les barrières à l'embauche de femmes et des groupes en quête d'équité à des postes de direction.

1. Répondre aux préoccupations en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, y compris en ce qui concerne les prestations de congé de paternité.

- Créer et maintenir des politiques telles que le congé de paternité et des modalités de travail flexibles qui encouragent l'efficacité entre le travail et la vie privée chez tous les employés, quel que soit leur sexe. Lorsqu'elles sont appliquées, ces politiques dissipent les croyances selon lesquelles l'avancement professionnel doit se faire au détriment de la vie personnelle et familiale - l'une des caractéristiques d'une culture combative (Strauss, 2018).

"Encourager un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, limiter les heures supplémentaires, prévoir des horaires flexibles, offrir des congés parentaux importants, des vacances et des congés de maladie génèreux."

(Participant à l'enquête)

Comment briser les barrières?

2. Favoriser l'inclusion et éliminer les pratiques biaisées en examinant la manière dont les organisations promeuvent les emplois, la manière dont les candidats sont sélectionnés et la manière dont ils sont embauchés.

- "Rechercher activement les femmes et les groupes sous-représentés lors de l'embauche. Encourager les femmes à postuler. Ajuster les attentes pour les rôles de direction - travailler 60 heures par semaine n'est pas attrayant ou faisable pour les femmes qui sont souvent des soignantes." (Participant au groupe de discussion)
- "Candidatures à l'aveugle et panels d'embauche diversifiés composés de personnes extérieures à l'équipe afin d'éviter les préjugés." (Participant au groupe de discussion)
- "J'ai proposé de travailler gratuitement pendant trois mois pour prouver ma valeur à une nouvelle startup. Ils ont refusé. J'aurais aimé qu'ils me donnent une chance. C'est le fait d'une seule personne qui pense qu'une personne handicapée pourrait ne pas être capable de travailler avec "l'équipe". (Participant au groupe de discussion)

“J'ai fait preuve d'humilité à ce moment-là. Qu'est-ce que j'ai à offrir... à ce moment-là, j'ai réalisé...que j'avais inclus ces femmes et que je leur donnais du pouvoir. C'était un excellent programme de mentorat pour elles et pour moi. Je me suis rendu compte...wow regardez ce que je peux faire...” (Participant au groupe de discussion)



Comment briser les barrières?

3. Utiliser des outils de responsabilisation tels que des audits, des mesures et des quotas transparents.

4. Former et soutenir les départements des ressources humaines afin de s'assurer qu'ils sont engagés et qu'ils disposent de la formation adéquate pour soutenir les employés.

- "Un groupe de ressources humaines engagé peut avoir un impact majeur sur ce point en veillant à ce que les possibilités d'avancement soient encouragées et offertes, et en mettant en place un processus d'évaluation des performances dans le cadre duquel le gérant prend réellement le temps d'examiner et d'apprendre toutes les réalisations de ses employés, s'intéresse à leurs objectifs et à leur développement, et leur offre des possibilités de croissance" (Participant à l'enquête).

5. Pour encourager les femmes à postuler, réfléchissez à ce que vous mettez dans vos offres d'emploi. "Les postes comportant des listes interminables d'exigences, de choses à faire et d'exigences strictes en matière d'ancienneté peuvent dissuader les femmes de postuler, car elles veulent souvent s'assurer qu'elles cochent toutes les cases que vous avez énumérées". (Participant LinkedIn)



Comment briser les barrières?

Recommandation #2: Les organisations doivent faire évoluer la culture en créant des programmes et des aides pour augmenter le nombre de femmes occupant des postes de direction et/ou des postes au sein de conseils d'administration:

1. Créer des programmes de parrainage, de mentorat et de coaching.

- "Permettre à d'autres femmes occupant des postes de direction d'être des modèles, des mentores et [d'établir] un réseau de soutien au sein de l'organisation. Les hommes occupant des postes de direction peuvent agir en tant qu'alliés et soutenir activement les femmes dans leur progression de carrière au sein d'une organisation." (Participant à l'enquête)
- "Mettre les femmes ayant un potentiel de direction en contact avec un coach ou un mentor. Clarifier les avantages, les inconvénients et les attentes associés aux rôles de direction, tels que le travail, les personnes, les possibilités d'augmentation de salaire, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et l'augmentation du travail par rapport aux rôles autres que de direction. Garantir l'équité et la transparence des salaires." (Participant au groupe de discussion)

"Il devrait y avoir des possibilités de formation sur les préjugés inconscients et des formations disponibles pour les femmes sur la façon de surmonter le syndrome de l'imposteur. Le besoin de ce type de formation diminuera à mesure que le nombre de femmes occupant des postes à responsabilité augmentera et qu'il y aura davantage de modèles pour les femmes et les alliés." (Participant à l'enquête)

Comment briser les barrières?

2. Identifier des approches créatives et innovantes du changement.

- "Une chose qui semble absente en ce qui concerne le "pourquoi c'est important" (du point de vue de l'employeur), c'est la signification et l'importance de la diversité en tant que moteur de l'innovation." (membre du comité consultatif)

3. Identifier le type d'indicateurs permettant de mesurer la réussite du programme.

4. Identifier les programmes qui feront évoluer la culture d'entreprise vers un lieu de travail inclusif, équitable et diversifié.

- "La diversité doit être présente à tous les niveaux de l'organisation. Les entreprises doivent consciemment créer cet équilibre entre les sexes, en particulier au niveau de la direction, en offrant des opportunités à tous ceux qui remplissent les conditions requises" (Grant Thornton, 2021, p.17).

5. Se concentrer sur les jeunes générations.

- "Faire participer les jeunes femmes, à commencer par les jeunes diplômées et les jeunes professionnelles, à des programmes de direction, de mentorat, de développement de carrière, etc. L'accent est toujours mis sur les femmes qui passent de l'encadrement à l'encadrement supérieur. Mais il faut également veiller à ce que les femmes ne soient pas laissées pour compte avant le niveau de direction. Si vous avez plus de femmes au niveau de l'encadrement, vous pouvez avoir plus de femmes au niveau de l'encadrement supérieur. Il faut commencer à préparer le terrain très tôt et faire en sorte que les femmes y pensent dès leur première embauche. À 23 ans, il est difficile d'imaginer que l'on puisse occuper un poste de direction. Quelle est la recette ? Quel est le secret de fabrication ? Quelles mesures les femmes devraient-elles prendre pour s'engager dans cette voie ? Personne ne vous le dit et, selon l'organisation, ces réponses peuvent être très difficiles à trouver." (Participant à l'enquête)

Comment briser les barrières?

Recommandation #3: le changement commence au niveau individuel, c'est pourquoi les organisations doivent s'attacher à modifier les perspectives individuelles pour lutter contre les préjugés sexistes.

1. identifier les préjugés inconscients et implicites qui empêchent les femmes d'accéder à des postes de direction.

"Les préjugés inconscients et la peur de l'"autre" ou de l'"inconnu". Tant que les groupes de cadres supérieurs continueront à NE PAS se former aux préjugés inconscients, ils continueront à promouvoir les personnes auxquelles ils s'identifient. Ils ne chercheront pas à prendre en considération d'autres personnes ayant des compétences, des expériences et des points de vue différents, parce que cela pourrait créer des changements, ce qui comporte des risques." (Participant à l'enquête)

2. identifier comment changer la perspective des femmes sur elles-mêmes qui les empêche de postuler des postes de direction et à des postes au sein de conseils d'administration.

"La peur du rejet et la conviction intériorisée qu'elles ne sont pas assez bonnes, pas assez qualifiées, et qu'elles doivent être une version différente d'elles-mêmes pour 'réussir' dans un rôle de direction." (Participante à l'enquête)

"... Être capable de s'investir pleinement dans l'espace, professionnellement et personnellement. Je pense que nous sommes tous fatigués de ne pas pouvoir le faire et que nous devons faire des compromis. Essayer de s'adapter et d'être acceptable pour les autres" (Participant au groupe de discussion).



Comment briser les barrières?

3. Les groupes en quête d'équité ont parfois le sentiment qu'il n'est pas sûr d'exprimer leur identité culturelle. Il faut donc mettre en place des systèmes tels que les préjugés inconscients, la formation à la diversité culturelle et des procédures appropriées qui traitent du racisme et des actes racistes et qui guident les personnes qui en sont victimes. Il s'agit de créer une sécurité psychologique où tous les employés peuvent s'épanouir au travail.

- Déterminez si votre organisation offre un environnement sûr aux femmes, aux femmes de couleur, aux transgenres ou aux personnes non binaires que vous embauchez.
- Déterminez si vous avez mis en place une politique solide de lutte contre les brimades et le harcèlement.
- Déterminez s'il existe des préjugés inconscients dans la manière dont vos processus et systèmes organisationnels sont mis en place.



"Pour les grandes organisations, je pense qu'il est important d'avoir des statistiques et des données publiquement visibles concernant le genre et la diversité. Cela les oblige à rendre des comptes, tant en interne qu'en externe. Et une fois que l'on constate un écart, il est difficile de l'ignorer. Ce n'est qu'à ce moment-là que l'on peut définir des indicateurs de performance clé et des mesures, et mettre en place un plan d'action".

(Participant au groupe de discussion)

Comment être un acteur du changement ou un agent?



1. Examinez les priorités stratégiques de votre organisation afin de vous assurer que l'équité, la diversité et l'inclusion sont intégrées dans les priorités et les pratiques quotidiennes.

- Déterminez si l'équilibre des pouvoirs au sein de votre organisation est équitable - y a-t-il une diversité suffisante des sexes au sein de votre équipe de direction, de votre (vos) conseil(s) d'administration et dans les fonctions de direction?
- Déterminez votre chiffre d'affaires en fonction des facteurs d'identité?
- Intégrez un langage non biaisé et des pratiques linguistiques inclusives dans la vision, la mission et les valeurs de votre organisation afin que les employés en comprennent l'importance.



2. Mettre à jour les politiques de ressources humaines et les pratiques d'embauche. Évaluez la manière dont vous attirez, recrutez et retenez les femmes.

- Supprimer le langage et les pratiques tendancieuses.
- Intégrer des pratiques inclusives dans l'orientation des employés et de l'organisation.
- Inclure une formation à la sensibilisation culturelle.
- Inclure une formation à la lutte contre le harcèlement et des exemples de micro-agressions.
- Aborder les préjugés et les attentes liés à la famille ou à la maternité pour soutenir les femmes salariées, par exemple en leur offrant des aides et des avantages en matière de garde d'enfants.
- Élaborer des politiques visant à garantir à tous les employés un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- Créer des environnements de travail flexibles.

“Dialogues avec l'équipe et la direction pour que les attentes et la compréhension de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée soient claires” (membre du comité consultatif).



3. Mettre en œuvre des initiatives et des programmes visant à lutter contre les préjugés sexistes nuisibles afin de modifier les perspectives individuelles, ce qui fera évoluer la culture de l'organisation.

Le changement organisationnel est la responsabilité de chacun et si une organisation veut modifier les comportements, il est crucial de créer des programmes, des soutiens et des responsabilités. "Valoriser l'ensemble des compétences et l'intelligence émotionnelle, et mettre l'accent sur la résilience plutôt que sur les résultats attendus." (membre du comité consultatif)

Le changement commence au niveau individuel, c'est pourquoi tous les employés, du personnel de première ligne aux cadres supérieurs doit être encadré, formé et soutenu afin d'éliminer les préjugés sexistes nuisibles.

- Créer des groupes de ressources pour les employés : "En ce qui concerne l'instauration de la confiance et de l'habilitation... je pense qu'une des façons dont [mon] organisation s'est vraiment bien débrouillée, c'est par le biais des groupes de ressources des employés, et je pense que c'est parce qu'ils sont construits par les gens pour les gens. Ils éliminent en quelque sorte cette [barrière] " (participant au groupe de discussion).
- Créer des formations et des soutiens pour s'aligner sur les groupes d'employés suivants:

Tous les employés

- Formation sur les préjugés inconscients
- Formation sur les préjugés sexistes

Spécifique aux femmes

- "Offrir aux femmes, aux transgenres et aux personnes non binaires une formation qui leur permette d'avoir confiance en leurs compétences et en les valeurs qu'ils apportent à l'organisation et qui, en même temps, reconnaisse leur valeur dans les réunions en ne parlant pas au-dessus des femmes et en les invitant à participer à la prise de décision" (Participant à l'enquête dans le cadre d'un groupe de réflexion).

Spécifique aux hommes

- Parrainage et comment être un allié actif et efficace
- Impacts du "club de garçons" et comment le démanteler

Gestionnaires de ressources humaines et recruteurs

- Obligation de suivre une formation sur la manière d'aider les employés en fonction de leurs besoins culturels et de créer des espaces psychologiquement plus sûrs.

Gestionnaires

- Formation à la direction et à l'encadrement : spécifiquement pour diriger des équipes diverses et dans un environnement de travail hybride.

Et après?



La réalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes est complexe et évolue dans la bonne direction.

En raison de la pénurie de main-d'œuvre et du départ des femmes, il est essentiel que les organisations soient proactives et créent des lieux de travail équitables et inclusifs afin d'encourager les femmes à revenir et à occuper des postes de direction. L'avantage est une rentabilité accrue, ce qui a été prouvé si vous avez une équipe de direction diversifiée sur le plan du genre.

Les employés demandent un lieu de travail plus solidaire et plus inclusif,

"ce que la prochaine génération d'employés - et en particulier les jeunes femmes - souhaite et attend" (Rapport sur les femmes au travail, page 15). Il ne suffit pas d'embaucher des femmes, des personnes transgenres ou non binaires sur votre lieu de travail. Pour récolter les nombreux avantages de la diversité des genres, vous devez donner à ces travailleurs les moyens non seulement d'atteindre, mais aussi de dépasser leur plein potentiel! *"Démanteler notre système économique pour qu'il reflète une vision du monde autochtone... tout cela soulève de nombreuses questions concernant les femmes et les groupes sous-représentés qui sont attirés par ces organisations, la manière dont ils sont recrutés, retenus et font l'objet d'une promotion."*

Pour qu'un véritable changement se produise, il ne suffit pas d'élaborer des politiques. Les organisations doivent créer des lieux sûrs où les employés peuvent s'épanouir. C'est la responsabilité de chacun, mais les équipes de direction doivent créer et mettre en œuvre des mesures de responsabilisation, des programmes et des systèmes de soutien, puis donner l'exemple des comportements souhaités. Les programmes de gestion du changement ne réussissent pas lorsque les cadres supérieurs ne modèlent pas les comportements souhaités.

Appel à l'action pour les organisations

Nous visons à transformer les lieux de travail en accélérant le changement avec les employeurs qui élaborent ou modifient des politiques et des procédures afin de favoriser la candidature d'un plus grand nombre de femmes à des postes de direction et de prise de décision.

Outre ce rapport, des séances d'information seront organisées et un examen des meilleures pratiques, associé à une boîte à outils politique sur les femmes dirigeantes, sera publié afin d'impliquer les employeurs et les parties prenantes.

"Lorsque l'on accède aux postes de direction, il faut constamment lutter contre le courant et nager à contre-courant pour faire face à ce qui se présente à nous." (Participant à l'enquête lors d'un groupe de discussion)

Nous espérons que vous participerez au changement par:

- La participation à une session d'information organisée par l'équipe du projet pour recevoir le guide politique.
- En adoptant les recommandations de ce rapport pour lutter contre les préjugés systémiques.
- En partageant ce rapport avec d'autres organisations.

N'hésitez pas à nous contacter pour en savoir plus sur la manière dont vous pouvez participer.

Appel : 250-764-0009

Courriel : info.wil@womeninleadership.ca

Page web du projet : <https://www.womeninleadership.ca/bridge-to-gender-equality-project>

Références

Catalyst. Why Diversity and Inclusion Matter: Financial Performance. (2020). <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter-financial-performance/>

Council, T. R. I. E. (2022). How failing to consider intersectionality affects immigrant women in the workplace. TRIEC. <https://triec.ca/intersectionality-immigrant-women-workplace/>

Desjardins, D., & Freestone, C. (2021). Covid Further Clouded the Outlook for Canadian Women at Risk of Disruption - RBC Economics. RBC Thought Leadership; Royal Bank of Canada. https://thoughtleadership.rbc.com/covid-further-clouded-the-outlook-for-canadian-women-at-risk-of-disruption/?utm_medium=referral&utm_source=media&utm_campaign=special+report

Grant Thornton. (2021). Women in Business: A window of opportunity. In Grant Thornton. Grant Thornton. <https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2021/grant-thornton-women-in-business-report-2021.pdf#:~:text=Grant%20Thornton's%20Women%20in%20Business%20report%202021%3A%20highlighting,leader%20-%20network%20capabilities%20at%20Grant%20Thornton%20International>

Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Dolan, K. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey & Company.

Ignatova, M. (2019). New Report: Women Apply to Fewer Jobs Than Men, But Are More Likely to Get Hired. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/how-women-find-jobs-gender-report#:~:text=Research%20shows%20that%20in%20order%20to%20apply%20fr>

Jeffery, P. (2023). Opinion: A generation of Canadian women poised for leadership roles is disappearing. The Globe and Mail. <https://www.theglobeandmail.com/amp/business/commentary/article-a-generation-of-canadian-women-poised-for-leadership-roles-is/>

Kay, K., & Shipman, C. (2014, April 15). The Confidence Gap. The Atlantic; The Atlantic. <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2014/05/the-confidence-gap/359815/>

Kersley, R., Klerk, E., Boussie, A., Sezer Longworth, B., Anamootoo Natzkoff, J., & Ramji, D. (2019). The CS Gender 3000 in 2019: The changing face of companies. Credit Suisse Research Institute.

Krivkovich, A., Lu, W. W., Nguyen, H., Rambachan, I., Robinson, N., Williams, M., & Yee, L. (2022). Women in the Workplace Report. In McKinsey & Company. McKinsey & Company and LeanIn.org.
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/women%20in%20the%20workplace%202022/women-in-the-workplace-2022.pdf>

Macdougall, A., Valley, J., Jeffrey, J., Osler, H., & LLP, H. (2022). Diversity Disclosure Practices: Diversity and leadership at Canadian public Companies (p. 12). Osler, Hoskin, & Harcourt LLP.
<https://www.osler.com/osler/media/Osler/reports/corporate-governance/Osler-Diversity-Disclosure-Practices-report-2022.pdf>

Rubin, J. (2022). Health care, skilled trades face “mass exodus” of retiring workers after COVID. Toronto Star. <https://www.thestar.com/business/2022/01/19/health-care-skilled-trades-face-mass-exodus-of-retiring-workers-after-covid.html#:~:text=More%20than%2020%20per%20cent%20of%20Canadian%20employees%20are%20eligible>

Sattari, N., Shaffer, E., DiMuccio, S., & Travis, D. J. (2020). Interrupting Sexism at Work: What drives Men to Respond Directly or Do Nothing. Catalyst.

Statistics Canada. (2023). Employment by Industry, Monthly, Seasonally Adjusted and Unadjusted, and Trend-Cycle, Last 5 Months. Statistics Canada.
<https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=1410035501>

Strauss, K. (2018). More Evidence That Company Diversity Leads To Better Profits. Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2018/01/25/more-evidence-that-company-diversity-leads-to-better-profits/?sh=1a39e8d91bc7>

United Nations Women. (2020). COVID-19 and Women’s Leadership From an Effective Response to Building Back Better. UN Women Policy Briefs. <https://doi.org/10.18356/639a046a-en>

KPMG. (2015). KPMG Women’s Leadership Study Moving Women Forward into Leadership Roles KPMG.com/WomensLeadership Contents.
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ph/pdf/ThoughtLeadershipPublications/KPMGWomensLeadershipStudy.pdf>

Annexe A : Termes clés

2SLGBTQIA+ - Il s'agit d'une version des nombreux identifiants utilisés pour les communautés LGBT. Dans le cadre de ce projet, nous utilisons cet identifiant qui signifie : des personnes bispirituelles, lesbienne, gay, bisexuel / non-binaire, trans / transgenre, queer / questionnement, intersexe, asexuel, et le + fait référence à toutes les autres identités de genre ou orientations sexuelles non répertoriées.

Âgisme - Pensées préjudiciables et actions discriminatoires fondées sur les différences d'âge ; généralement des personnes plus jeunes contre des personnes plus âgées.

Allié - Personne qui s'engage et s'efforce de reconnaître ses privilèges (fondés sur le sexe, la classe sociale, la race, l'identité sexuelle, etc.) et de travailler en solidarité avec les groupes opprimés dans la lutte pour la justice. Un allié reconnaît que, bien qu'il ne soit pas membre du ou des groupes marginalisés qu'il soutient, il s'efforce de mieux comprendre le combat d'autrui. Un allié peut avoir plus de privilèges et reconnaître ces privilèges dans la société.

Appartenance - Sentiment de sécurité, de reconnaissance, d'affirmation et d'acceptation sur un pied d'égalité, de sorte qu'une participation pleine et entière est possible.

Biais implicites (cachés ou inconscients) - Attitudes ou stéréotypes inconscients qui affectent la compréhension, les actions ou les décisions d'une personne à l'égard de personnes appartenant à des groupes différents.

BIPoC - Acronyme signifiant Black, Indigenous and People of Color (PANDC - personnes autochtones, noires et de couleur). Il est fondé sur la reconnaissance d'expériences collectives de racisme systémique et vise à mettre l'accent sur les difficultés rencontrées par les Noirs et les Autochtones aux États-Unis et au Canada, tout en reconnaissant que toutes les personnes de couleur ne sont pas confrontées aux mêmes niveaux d'injustice.

Colonisation - Action ou processus consistant à s'installer parmi les populations indigènes d'une région et à établir un contrôle sur elles, qui peut commencer par une intrusion géographique sous la forme d'empiètements agricoles, urbains ou industriels.

Définitions socialement construites - basées sur des caractéristiques socialement acceptées.

Diversité - Présence de caractéristiques différentes et multiples qui constituent les identités individuelles et collectives, notamment la race, le sexe, l'âge, la religion, l'orientation sexuelle, l'appartenance ethnique, l'origine nationale, le statut socio-économique, la langue et les aptitudes physiques.

Égalité - Pratique consistant à assurer un traitement égal à toutes les personnes, sans tenir compte des diversités individuelles et collectives.

Équité - Processus d'identification et d'élimination des barrières qui créent des disparités dans l'accès aux ressources et aux moyens, ainsi que la réalisation d'un traitement équitable et de chances égales de prospérer. Voir aussi égalité.

Genre - Référence aux rôles, comportements, expressions et identités socialement construits des filles, des femmes, des garçons, des hommes et des personnes de sexe différent.

Groupes en quête d'équité - Groupes de personnes victimes d'oppression et d'exclusion de la société, de l'économie et de l'éducation en raison de caractéristiques sociales, physiques, culturelles, religieuses ou personnelles.

Identité - L'identité est le sentiment de soi d'une personne, façonnée par ses caractéristiques uniques, ses affiliations et ses systèmes de valeurs.

Identité de genre - Ce terme est utilisé pour expliquer l'expérience interne et individuelle de chaque personne en matière de genre. Il s'agit du sentiment d'être une femme, un homme, les deux ou aucun des deux. L'identité de genre peut différer du sexe assigné à la naissance. L'identité de genre est fondamentalement différente de l'orientation sexuelle d'une personne (vers qui vous êtes physiquement ou émotionnellement attiré).

Inclusion - Une approche qui vise à atteindre et à inclure toutes les personnes, en honorant la diversité et le caractère unique, les talents, les croyances, les origines, les capacités et les modes de vie des individus et des groupes. Il s'agit de créer des environnements dans lesquels tout individu ou groupe peut être et se sentir accueilli, respecté, soutenu et valorisé pour participer pleinement.

Intersectionnalité - Il s'agit d'un cadre permettant d'aborder les questions sous des angles multiples et de comprendre comment plusieurs groupes ou individus ayant des identités multiples peuvent être affectés. Par exemple, aborder le féminisme dans une optique intersectionnelle impliquerait de reconnaître et d'aborder les barrières particulières auxquelles sont confrontées les femmes de couleur, les femmes handicapées ou les femmes transgenres".

Langage inclusif - Langage qui reconnaît la diversité, transmet le respect à toutes les personnes, est sensible aux différences et promeut l'égalité des chances.

Les normes relatives aux préjugés sexistes - est la tendance à préférer un sexe à un autre. Il s'agit d'une forme de préjugé inconscient, ou implicite, qui se produit lorsqu'une personne attribue inconsciemment certaines attitudes et certains stéréotypes à une autre personne ou à un autre groupe de personnes.

Micro-agressions - petites interactions avec des personnes ou l'environnement qui révèlent des préjugés à l'égard de groupes marginalisés (par exemple, demander "d'où venez-vous vraiment ?" ou demander à une femme lors d'une réunion d'être ignorée ou rejetée à plusieurs reprises par ses collègues masculins).

Neurodivergente - conditions classées comme un trouble du développement, tel que l'autisme, ou comme des problèmes de santé mentale à long terme, tel que les troubles bipolaires, qui font partie de la neurodiversité humaine plutôt que d'une déficience.

Préjugé (Bias) - Inclinaison ou préférence, en particulier celle qui interfère avec un jugement impartial. Une forme de préjugé qui résulte de la tendance et du besoin universels des individus à classer les autres dans des catégories.

Privilège - Avantages injustes et non mérités accordés aux individus parce qu'ils ont, ou sont perçus comme ayant, des identités sociales qui s'alignent sur celles des personnes considérées comme supérieures selon les règles et les normes de la société.

Racisme - Idées ou pratiques qui établissent, maintiennent ou perpétuent la supériorité raciale ou la domination d'un groupe sur un autre.

Sécurité psychologique - confiance interpersonnelle qui donne aux individus le sentiment qu'ils ne subiront pas de répercussions négatives s'ils expriment des idées, des questions, des préoccupations ou des erreurs.

Sexe - Désigne les différences physiques et physiologiques entre les hommes, les femmes et les personnes intersexuées, qui comprennent des caractéristiques primaires et secondaires. Les caractéristiques primaires sont des éléments tels que le système reproducteur, les chromosomes, les gonades, les hormones et les organes génitaux. Les caractéristiques secondaires sont des éléments tels que les différences de taille, la présence de poils, la structure du corps et le pourcentage de graisse corporelle, par exemple.

Syndrome de l'imposteur - La peur qu'éprouvent certaines personnes très performantes d'être considérées comme des imposteurs ou des personnes inadaptées, ce qui les empêche de reconnaître leurs propres réussites, ce qui est fréquent chez les membres des groupes sous-représentés.

Tokénisme - Pratique consistant à faire un effort symbolique pour impliquer un groupe d'individus sous-représentés sous couvert d'inclusion ou d'égalité, et souvent observés au sein d'un groupe, d'un comité, d'une organisation ou d'un lieu de travail.

Définitions Sources:

CCDI.

<https://ccdi.ca/media/3150/ccdi-glossary-of-terms-eng.pdf>

Egale.

https://www.google.com/url?q=https://egale.ca/awareness/systems-of-oppression-and-privilege-terms/&sa=D&source=docs&ust=1675364801856185&usg=AOvVaw2waDRUw_hlQv4F9T79Q0JK

Hive.

<https://www.hivelearning.com/site/resource/diversity-inclusion/diversity-inclusion-glossary/>

NACo.

<https://www.naco.org/resources/featured/key-terms-definitions-diversity-equity-inclusion>

The519.

<https://www.the519.org/education-training/glossary>

Annexe B : Méthodologie de recherche

Méthodologie

Le projet "Supprimer Le Fossé Entre les Sexes" est une enquête nationale complète sur les femmes professionnelles canadiennes, qui examine les expériences des femmes sur le lieu de travail et les pratiques qui contribuent au leadership et à l'avancement des femmes. Plus précisément, l'étude a cherché à identifier et à traiter les normes sexistes néfastes qui empêchent les femmes d'accéder à des postes de direction et d'obtenir l'égalité de rémunération. Chacune des approches est décrite en détail ci-dessous. Toutes les données ont été collectées entre mars et juin 2022.

Des méthodes de collecte de données inclusives ont été adoptées pour atteindre un large éventail de femmes et de groupes démographiques, et atténuer les obstacles à la participation et à l'exclusion. Les entretiens et les groupes de discussion ont été organisés par Zoom afin d'éliminer les limites géographiques et les obstacles à l'accessibilité. Les sessions de groupes de discussion ont été proposées à différents moments de la journée. L'enquête en ligne a été proposée en anglais et en français.

Recherche primaire (menée directement par l'équipe du projet de la Fondation des Femmes Dirigeantes)

Enquête nationale "Supprimer Le Fossé Entre Les Sexes"

417 participants ont été échantillonnés à l'aide d'un questionnaire en ligne anonyme distribué via des plateformes de médias sociaux telles que Facebook, Instagram et Twitter ; et des partenaires industriels de soutien. Toutes les données ont été collectées entre le 8 mars et le 30 juin 2022. Les caractéristiques démographiques personnelles et professionnelles ont été recueillies auprès des répondants. Les caractéristiques démographiques personnelles comprenaient l'âge, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, l'ethnicité, le niveau d'éducation et la région de résidence. Les caractéristiques démographiques liées à l'emploi comprenaient le statut professionnel, le secteur organisationnel, l'emplacement de l'entreprise, le nombre total d'employés au sein de l'organisation, le poste et le nombre d'années d'expérience dans la fonction actuelle. La participation à l'étude était volontaire et aucune compensation monétaire n'a été accordée. Nous avons regroupé les individus par secteur d'activité afin de faciliter les comparaisons entre pairs.

Entretiens et groupes de discussion

Des entretiens individuels et des groupes de discussion ont été menés avec 40 participants entre le 12 avril et le 10 mai 2022. La participation aux entretiens était volontaire et les personnes interrogées représentaient une variété d'affiliations organisationnelles, de niveaux de service et de groupes démographiques. Les thèmes des entretiens étaient axés sur les expériences personnelles sur le lieu de travail afin d'acquérir une compréhension plus approfondie des résultats qualitatifs de l'enquête. Les personnes interrogées sont restées anonymes et toute information permettant de les identifier, y compris les noms des personnes et des entreprises, est restée strictement confidentielle. Les citations personnelles tirées de ces entretiens et divulguées dans le présent rapport peuvent avoir été éditées pour des raisons de clarté et pour protéger l'identité de l'orateur. Certains participants n'ont pas pu participer aux groupes de discussion et ont choisi d'envoyer leurs réponses par courrier électronique aux enquêteurs.

Sommet Consultatif 2022 "Supprimer le fossé entre les sexes"

Une conférence nationale a été organisée à Vernon, en Colombie-Britannique, par la Fondation des Femmes Dirigeantes, afin de réunir un comité consultatif. Le comité consultatif était composé de 20 experts de premier plan en matière de l'EDI, de participants de l'industrie et des employeurs, et de membres de la communauté provenant de tout le Canada. Les membres du comité ont partagé leurs expériences et ont été consultés sur un large éventail de thèmes liés à l'égalité des sexes sur le lieu de travail, notamment le rétablissement de Covid-19, les impacts et opportunités socio-économiques, la sécurité psychologique et la culture du travail. Des présentations formelles en groupe ont eu lieu le dernier jour de la conférence et des extraits de ces présentations ont fait l'objet d'une analyse thématique. Les participants ont fourni à l'équipe de projet d'autres ressources à examiner dans le cadre de la préparation du présent rapport. Des recherches secondaires, des extraits du sommet et d'autres sources identifiées par les membres du comité ont alimenté le présent rapport. Avant la finalisation de ce rapport, les membres du comité ont eu l'occasion d'examiner le projet de document et d'y apporter des ressources, des informations et des corrections supplémentaires.

Entretiens sur les meilleures pratiques

Des organisations de taille moyenne à grande ont été identifiées et interrogées sur leurs meilleures pratiques en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. Ces entretiens ont été menés en ligne et avec l'employé qui a participé à l'élaboration de la pratique. Les résultats de ces entretiens sont intégrés dans la boîte à outils politique de la Fondation des Femmes Dirigeantes.

Annexe C Résultats de l'enquête

Veuillez consulter le fichier joint de ce rapport pour obtenir les résultats détaillés de l'enquête. Si les liens ne fonctionnent pas, copier et coller dans le navigateur web.

[Supprimer le fossé entre les sexes Rapport d'Enquête \(Anglais\)](https://drive.google.com/file/d/1vael18dhHBY0DYtGA5ZY7SPO1ZEjZkBU/view)

<https://drive.google.com/file/d/1vael18dhHBY0DYtGA5ZY7SPO1ZEjZkBU/view>

[Supprimer le fossé entre les sexes Rapport d'Enquête \(Français\)](https://drive.google.com/file/d/1o0xEmsC_a48RbGVjzXcQ5N08EYhMTEA3/view)

https://drive.google.com/file/d/1o0xEmsC_a48RbGVjzXcQ5N08EYhMTEA3/view

[Thèmes de l'enquête : Questions 24, 25, 26](https://drive.google.com/file/d/1WRCzS-3NiCWtnTJuzVN2jCftYzckwsO1/view)

<https://drive.google.com/file/d/1WRCzS-3NiCWtnTJuzVN2jCftYzckwsO1/view>

Nous vous remercions
de votre soutien
continu dans nos
efforts pour créer des
lieux de travail plus
inclusifs et équitables.



Women and Gender
Equality Canada

Femmes et Égalité
des genres Canada

