

La diversité au travail au Canada

Sandrine Devillard | Montréal

Geneviève Bonin | Toronto

Natasha Bergeron | Montréal

Tina Pan | Toronto

Jeanne Olivier | Montréal

Lauren Zucker | Toronto



Préface

McKinsey mène des recherches sur la mixité à l'échelle mondiale depuis près de deux décennies et s'est concentré plus récemment sur la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) dans leur ensemble. Au cours de cette période, nous avons démontré que la création d'un milieu de travail privilégiant l'inclusion et visant une présence représentative de tous les genres et de toutes les origines ethniques est un avantage pour tous. Non seulement la DEI permet de produire de meilleurs résultats financiers pour les organisations et une performance accrue pour l'ensemble de l'économie, mais elle contribue également à créer un fort sentiment d'accomplissement et d'appartenance parmi les employés.

Lorsque nous avons publié notre première recherche axée sur le Canada en 2017, *Le pouvoir de la parité : Promouvoir l'égalité hommes-femmes au Canada*, nous avons indiqué que le Canada pourrait gagner 150 milliards de dollars en PIB d'ici 2026, soit l'équivalent de 0,6 pour cent par année, grâce à la réduction de l'écart entre hommes et femmes. La suite de ce rapport, publiée en 2019 et intitulée : *Les femmes et le travail au Canada : d'aujourd'hui à demain*, a révélé que la mixité était plus pertinente que jamais pour les organisations canadiennes. Elle a également mis en lumière plusieurs enjeux qui ont entravé les progrès des organisations vers l'atteinte de l'égalité hommes-femmes, ainsi que les obstacles systémiques et structurels qui ont rendu difficile la pleine participation des femmes sur le marché du travail.

Cette année, notre recherche porte sur l'incidence de la COVID-19 et l'intersectionnalité entre le genre et l'ethnicité. Plus précisément, nos constatations portent sur les répercussions et les enjeux auxquels font face les femmes, et surtout les femmes de couleur. Notre rapport montre que les femmes demeurent largement sous-représentées aux échelons supérieurs de la hiérarchie. Il est également clair que les organisations ont réalisé peu de progrès à ce chapitre au cours des quatre dernières années. De plus, le rapport met en lumière le déclin marqué de la représentation des personnes de couleur, en particulier des femmes, selon le niveau hiérarchique.

En 2021, la pandémie de COVID-19 continue d'être à l'avant-plan. Les limites floues entre le travail et la vie personnelle ainsi que la suspension de certains services de soutien (comme les services de garde d'enfants) ont augmenté le stress des employés, et notamment des parents, nuisant à leur concentration et à leur efficacité au travail. Ces enjeux ont eu des répercussions disproportionnées sur les femmes, ce qui a peut-être contribué à retarder les progrès en matière de DEI. La COVID-19 a amplifié le besoin d'avoir des modèles de travail plus souples et nous a donné l'occasion de repenser nos façons de travailler pour soutenir la diversité et une culture d'inclusion.

En tenant compte de ce contexte, notre étude de 2021 analyse les progrès réalisés par les organisations et les nouveaux enjeux auxquels elles sont confrontées. Nos constatations sont à l'effet que bien que la DEI soit très largement prioritaire dans l'ensemble des organisations canadiennes, seules des améliorations marginales au chapitre de la représentation se sont produites dans l'ensemble de leurs structures hiérarchiques au cours des quatre dernières années. Malgré les difficultés rencontrées, les femmes ont fait preuve de plus de leadership que les hommes en appuyant leurs collègues au travail et en assumant des responsabilités additionnelles à la maison. Pour s'engager sur la voie d'un changement significatif et durable, les organisations peuvent prendre plusieurs mesures, notamment accroître la responsabilisation à l'égard de leurs engagements en matière de DEI et mettre en place les politiques et les programmes nécessaires qui soutiennent particulièrement les femmes tout en reconnaissant qu'il n'existe pas de solution unique.

Alors que McKinsey poursuit son cheminement vers la création d'une représentation égale et d'une pleine inclusion pour tous, nous espérons que d'autres organisations canadiennes seront motivées par ces constatations et ces pratiques proposées et les utiliseront pour traduire leurs engagements en mesures concrètes afin de créer un Canada meilleur pour tous.

Andrew Pickersgill
Associé senior et directeur
de la pratique canadienne
McKinsey & Compagnie Canada

Sandrine Devillard
Associée senior
McKinsey & Compagnie Canada

¹ Dans le présent rapport, les expressions « *hommes, femmes et personnes de couleur* » désignent les membres des communautés autochtone, noire, asiatique, moyen-orientale, africaine et africaine du Nord, hispanique, latine et latinx, etc.

Remerciements

Ce rapport représente le travail collectif de nombreux collaborateurs.

Aux fins de notre recherche, nous avons effectué une étude approfondie auprès de 51 organisations qui, ensemble, emploient plus d'un million d'employés au Canada et représentent plus de 10 industries. Nous sommes reconnaissants de la participation de ces organisations et de la candeur avec laquelle elles ont collaboré à notre étude, car leurs points de vue confèrent une nouvelle transparence aux réalités de la diversité en milieu de travail au Canada.

Nous tenons à remercier nos associés canadiens d'avoir mené la campagne de sensibilisation dans le cadre de cette étude. De nombreux collègues de McKinsey nous ont également appuyés dans cet effort, notamment Tijana Trkulja, Nawel Gabouge, Samantha Unembu, Caroline De Vit, Stephanie Yeh, Alison Gerard, Jess Huang, Anne Marie Hawley, Ishanaa Rambachan, Gregory Vainberg et Maimouna Diakhaby.

Les auteurs remercient également LeanIn.Org pour sa contribution à la réflexion présentée dans ce rapport, ainsi que l'initiative nord-américaine *Women in the Workplace*, une autre collaboration entre LeanIn.Org et McKinsey qui est à l'origine de la série *Women in the Workplace*, dont le dernier rapport a été publié en septembre 2021.

Nous remercions tout particulièrement Diana Ellsworth, Lindsay Purcell et Holly Price, de la pratique DEI de McKinsey, pour leurs conseils sur le contenu. Nous tenons également à remercier les équipes de soutien de McKinsey Canada qui ont participé à cet effort : Laura Tulley et Alley Adams pour leurs conseils en matière de relations externes et de communications; Tara Murphy et Julia Rosenfeld pour leur soutien à la révision; Virginia Casas, pour sa contribution à la conception; et Claire Fiset, pour la coordination de la traduction.

Cette recherche et le rapport qui en a découlé ont été dirigés par Sandrine Devillard, associée senior du bureau de Montréal de McKinsey; Geneviève Bonin, associée du bureau de Toronto; et Natasha Bergeron, experte et directrice de projets du bureau de Montréal. L'équipe du projet était composée de consultants canadiens, dont Jeanne Olivier, Tina Pan, Lauren Zucker, Sheida Rabipour et Benedicte Nicole.

Table des matières

| | |
|--|----|
| Préface | 1 |
| Remerciements | 2 |
| Résumé | 4 |
| Chapitre 1 : La situation des femmes au sein de la hiérarchie | 9 |
| Chapitre 2 : Comprendre les défis auxquels les femmes sont confrontées dans le milieu de travail | 18 |
| Chapitre 3 : Effet amplificateur de la pandémie sur les défis et inégalités | 25 |
| Chapitre 4 : Progression vers la diversité, l'équité et l'inclusion | 33 |
| Conclusion : Perspectives | 43 |
| Annexe | 44 |
| Recherches connexes effectuées conjointement par le McKinsey Global Institute et McKinsey | 47 |

Résumé

Au cours des sept dernières années, McKinsey et LeanIn.Org ont analysé la situation des femmes au sein des entreprises nord-américaines. Le dernier rapport [Women in the Workplace](#), publié en septembre 2021, est fondé sur les données de 423 employeurs aux États-Unis et au Canada, ainsi que sur un sondage mené auprès de plus de 65 000 personnes dans 88 entreprises. Toutes les données ont été recueillies entre mai et août 2021.

Pour en savoir davantage sur les organisations canadiennes en particulier, nous avons analysé en détail les données de 51 entreprises canadiennes, qui, ensemble, emploient plus d'un million d'employés dans 10 secteurs industriels. Nous avons également isolé 5 317 réponses au sondage provenant d'employés au Canada.

Au cours des quatre dernières années, la représentation des femmes dans l'ensemble des niveaux hiérarchiques n'a que très légèrement progressé. Il existe des barrières persistantes à la progression des femmes dans les organisations et les promotions aux postes de gestion se font à des taux différents entre les hommes et les femmes. En outre, la représentation des femmes et des hommes de couleur—qui se définissent comme étant d'une origine ethnique autre que la majorité blanche—diminue à tous les niveaux hiérarchiques.

Les taux d'attrition sont similaires entre les femmes et les hommes; en revanche, les femmes sont promues à des taux inférieurs à ceux des hommes, surtout pour les rôles se situant entre les postes de premier échelon et les postes de gestionnaires. Elles représentent une plus petite part des embauches de cadres supérieurs recrutés à l'externe, ce qui accentue encore la faible représentation des femmes aux plus hauts niveaux de la hiérarchie. Les femmes, surtout les femmes de couleur, continuent d'être sous-représentées dans tous les rôles au-delà des postes de premier échelon et ce, dès le premier palier d'avancement professionnel.

De plus, les femmes, en particulier celles qui occupent des rôles seniors et les femmes de couleur, continuent de faire état de davantage de préjugés et de microagressions à leur endroit que les hommes. En outre, elles ont été touchées de façon disproportionnée par la pandémie de la COVID-19, car elles ont assumé des responsabilités supplémentaires, tant au travail qu'à la maison. Par conséquent, une plus grande proportion de femmes que d'hommes se sentent épuisées et ont récemment envisagé de réduire leurs activités professionnelles ou de quitter la population active.

À mesure que la pandémie redéfinit le milieu de travail et nous propulse vers de nouvelles façons de travailler, les organisations ont l'occasion de faire évoluer leur approche à l'égard de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. Pour réaliser des progrès durables, les organisations doivent intégrer la diversité et l'inclusion au quotidien dans leur modèle opérationnel.

Notre recherche, telle que résumée dans le rapport de cette année, souligne les principaux défis et obstacles auxquels les femmes sont confrontées, ainsi que les pratiques exemplaires que les organisations les plus performantes en matière d'avancement de la DEI² adoptent pour accélérer leurs progrès vers la diversité, l'équité et l'inclusion.

² Les entreprises qui ont augmenté la représentation des femmes dans la plupart des niveaux hiérarchiques au cours des quatre dernières années et qui, dans bien des cas, ont enregistré des gains constants d'une année à l'autre; ces entreprises ont une représentation des femmes plus élevée que leurs homologues de l'industrie et un rendement supérieur en ce qui concerne la représentation des femmes de couleur.

Les personnes de couleur, en particulier les femmes, demeurent largement sous-représentées à tous les niveaux hiérarchiques des entreprises.

- En 2021, près de 70 pour cent des employés ont déclaré que leur organisation faisait de la DEI une priorité, mais seulement 35 pour cent des employés étaient d'avis que celle-ci avait donné suite de façon substantielle à ses engagements à ce chapitre.
- Les postes de premier échelon sont passés d'un taux de représentation féminine de 45 pour cent en 2017³ à une représentation égale entre les hommes et les femmes en 2021⁴, bien que la représentation des femmes aux niveaux des gestionnaires et des cadres supérieurs soit demeurée la même à 39 et 35 pour cent, respectivement. Des progrès ont été réalisés en ce qui concerne la représentation des femmes aux niveaux plus senior, comme ceux de vice-président (VP), de vice-président principal et de cadre supérieur, avec une augmentation de trois à sept points de pourcentage au cours des quatre dernières années, mais les femmes demeurent largement sous-représentées.
- Les femmes de couleur font toujours face à ce plus grands défis dans leur progression vers les échelons hiérarchiques supérieurs et sont moins susceptibles que les femmes et les hommes blancs d'être promues d'un rôle de premier échelon à un poste de gestion. Elles comptent pour 14 pour cent des employés de premier échelon et ne représentent plus que 5 pour cent des vice-présidents principaux. Cette diminution est également observée beaucoup plus tôt dans la hiérarchie, la plus forte baisse se produisant entre le premier échelon et le niveau de direction.
- La représentation des hommes de couleur décline également progressivement dans l'ensemble de la hiérarchie comparativement aux hommes blancs. Leur représentation est de 16 pour cent au premier échelon, puis chute à 9 pour cent au niveau des vice-présidents principaux, tandis que celle des hommes blancs augmente à tous les niveaux de la hiérarchie, passant de 43 à 63 pour cent.

Les femmes, plus que les hommes, sont victimes de microagressions. Elles sont en outre plus réticentes que les hommes à dénoncer les préjugés et la discrimination, et se disent victimes de représailles lorsqu'elles s'expriment.

- Plus de femmes que d'hommes ont déclaré avoir subi des microagressions au travail. Les femmes occupant des postes de niveaux supérieurs ont signalé avoir vécu ces expériences à une fréquence encore plus élevée. Deux fois plus de femmes que d'hommes des niveaux hiérarchiques supérieurs ont déclaré avoir été interrompues ou s'être fait couper la parole, et plus de 60 pour cent des femmes de ces mêmes niveaux ont déclaré avoir subi au moins une forme de microagression dans le cadre de leurs tâches quotidiennes au travail.
- Malgré la prévalence des microagressions, près de la moitié des femmes et plus de la moitié des hommes ont déclaré ne pas dénoncer les préjugés ou la discrimination perçue, et plus de femmes que d'hommes se disent inquiètes de le faire. De plus, les femmes sont deux fois plus susceptibles que les hommes de signaler qu'elles font face à des représailles lorsqu'elles dénoncent des comportements discriminatoires, et elles sont plus susceptibles que les hommes de faire face à des obstacles perçus ou réels dans la gestion de ces défis.

³ Données à la fin de l'année 2016.

⁴ Données à la fin de l'année 2020.

Tout au long de la pandémie, les femmes ont déclaré assumer davantage de responsabilités au travail et à la maison, y compris pour le soutien des efforts de DEI au sein de leur organisation.

- La pandémie a imposé un fardeau particulièrement lourd aux femmes : environ la moitié des femmes au sein de ménages hétérosexuels ont déclaré avoir assumé la plupart, ou presque toutes les responsabilités familiales supplémentaires au cours des 18 derniers mois. Les femmes étaient également plus susceptibles que les hommes de percevoir leur genre comme un obstacle à l'avancement professionnel au cours de cette période.
- Les femmes sont devenues des leaders au sein de leurs organisations tout au long de la période de crise. Un plus grand nombre d'employés dont le supérieur immédiat est une femme ont déclaré avoir reçu un soutien supplémentaire de leur gestionnaire au cours de la dernière année comparativement à ceux qui relèvent d'un gestionnaire masculin.
- Les femmes se sont senties plus responsables et ont consacré plus de temps à la promotion de la DEI au travail que les hommes. La différence est plus marquée au premier échelon : 37 pour cent des femmes de ce niveau déclarent avoir consacré du temps à la promotion de la DEI en marge de leurs responsabilités, comparativement à 29 pour cent des hommes. Les femmes gestionnaires sont également deux fois plus susceptibles de consacrer un temps considérable à la DEI alors que cette responsabilité ne fait pas partie de leur rôle premier.

Parallèlement, une plus grande proportion de femmes ont déclaré se sentir épuisées au travail au cours de la dernière année et ont envisagé de réduire leurs responsabilités ou de quitter complètement le marché du travail.

- La crise de la COVID-19 a créé des défis sans précédent pour l'ensemble des organisations et des travailleurs, hommes et femmes. Un tiers de tous les employés ont déclaré être moins efficaces au travail, incapables de se concentrer ou se sentir plus négatifs au cours de la dernière année. Quarante-et-un pour cent des femmes et 34 pour cent des hommes ont déclaré être épuisés.
- Une plus grande proportion de femmes que d'hommes ont envisagé de quitter leur emploi ou de réduire leurs responsabilités. Le désir de ralentir les activités professionnelles était particulièrement élevé chez les femmes occupant des postes de direction, les femmes occupant des postes de niveau supérieur étant près de deux fois plus susceptibles que leurs pairs masculins d'envisager de ralentir ou de quitter la population active dans son ensemble (31 pour cent vs 17 pour cent).

Les organisations peuvent et doivent tenir compte de plusieurs dimensions pour améliorer de façon significative la diversité, l'équité et l'inclusion.

- **Aspiration, engagement et compréhension de l'enjeu** : Les organisations qui appliquent des pratiques exemplaires établissent une base de faits solide pour définir et orienter leurs aspirations et leur stratégie en matière de DEI. Les meilleures équipes définissent des aspirations ambitieuses mais atteignables en matière de DEI ainsi que des objectifs stratégiques clairs. Elles sont engagées sur le long terme en matière de DEI.
- **Gouvernance et imputabilité** : Une occasion importante d'accroître la responsabilisation à l'égard des efforts en matière de DEI s'offre aux organisations, puisque seulement 15 pour cent des employés croient que leurs dirigeants sont imputables des résultats obtenus à ce chapitre. La responsabilisation exige des mesures claires, un portefeuille d'initiatives et des mécanismes tangibles pour suivre les progrès et assurer la réussite de la mise en œuvre.
- **Politiques, systèmes et processus des ressources humaines** : Comme les taux de promotion et la part d'embauche des femmes continuent d'être inférieurs à ceux des hommes, les organisations devraient revoir leurs processus et leurs programmes pour s'assurer d'être équitables et d'appuyer l'avancement des femmes. Parmi les pratiques exemplaires observées chez les entreprises affichant la meilleure progression en matière de DEI, notons les processus d'embauche et d'évaluation impartiaux, l'élargissement des sources d'approvisionnement en talents pour recruter des candidats plus diversifiés et le renforcement des programmes de sponsorship.
- **Milieu de travail et programmes favorables** : Les organisations peuvent utiliser le télétravail et investir davantage dans un milieu de travail épanouissant et des programmes qui favorisent les liens. Les organisations qui mettent de l'avant des pratiques exemplaires investissent dans des modèles de travail flexibles, du soutien parental et des programmes de congés prolongés, et les normalisent pour tous les employés.
- **Mentalités et comportements inclusifs** : Pour créer un sentiment d'appartenance et une culture d'inclusion, il faut changer les comportements et les mentalités des employés. Les organisations peuvent offrir des programmes d'apprentissage complets sur l'inclusion qui mettent au jour les préjugés profondément enracinés et fournissent des stratégies pour les éliminer, créant ainsi un meilleur environnement pour tous.

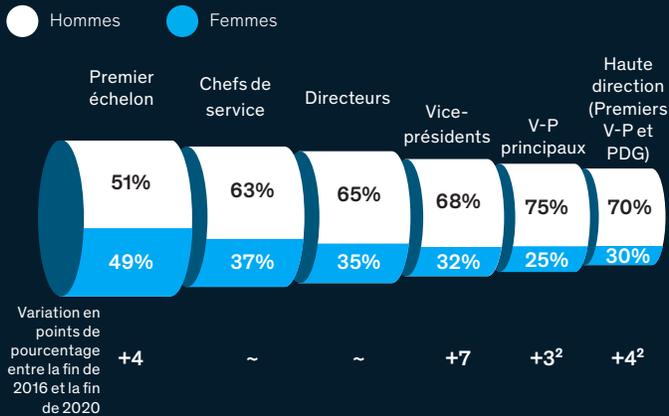
Le rapport [Women in the Workplace 2021](#), fondé sur des données provenant de 423 employeurs aux États-Unis et au Canada, souligne plusieurs types d'interventions liées à ces dimensions que les entreprises les plus performantes⁵ mettent en évidence, soit : tenir les hauts dirigeants imputables des progrès réalisés en matière de diversité; effectuer un suivi de la diversité selon des paramètres de genre et d'ethnicité, réduire les biais fondés sur le genre lors de l'embauche, des revues de performance et de l'attribution des promotions; offrir des programmes de sponsorship répondant aux besoins des groupes sous-représentés et créer des programmes d'éducation sur l'intersectionnalité et l'inclusion; et adapter les politiques de flexibilité pour mieux soutenir le bien-être des employés.

Comme au cours des années précédentes, nos recherches ont montré que des progrès importants vers l'égalité des genres exigent que des mesures spécifiques soient mises en œuvre dans la durée et qu'un suivi de leur impact soit effectué par la haute direction. Les organisations ont pris diverses mesures pour atteindre leurs objectifs en matière de DEI, mais il faut renforcer l'imputabilité et prendre des mesures concrètes. Bien que la crise de la COVID-19 ait créé des obstacles supplémentaires, elle a aussi offert des occasions de repenser nos façons de travailler et de faire progresser nos organisations en mettant en place les politiques, les programmes et les environnements stratégiques nécessaires pour favoriser le perfectionnement et l'avancement des femmes et combler l'écart entre les genres.

⁵ Les entreprises qui ont augmenté la représentation des femmes dans la plupart des niveaux hiérarchiques au cours des quatre dernières années et qui, dans bien des cas, ont enregistré des gains constants d'une année à l'autre; ces entreprises ont une représentation des femmes plus élevée que leurs homologues de l'industrie et un rendement supérieur en ce qui concerne la représentation des femmes de couleur.

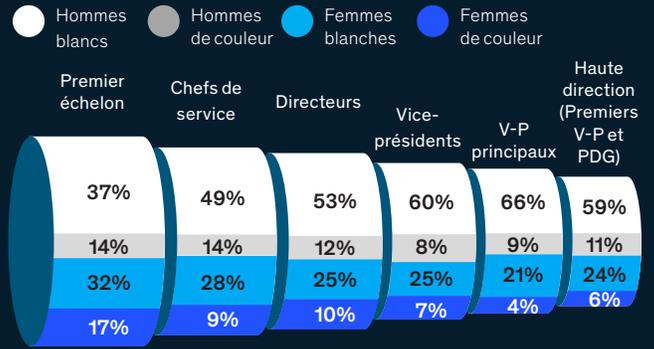
La représentation des femmes ne s'est améliorée que de façon marginale dans l'ensemble des niveaux hiérarchiques au cours des 4 dernières années ...

% d'hommes et de femmes¹



... et les femmes de couleur font face aux plus grands défis au fur et à mesure qu'elles progressent dans la hiérarchie

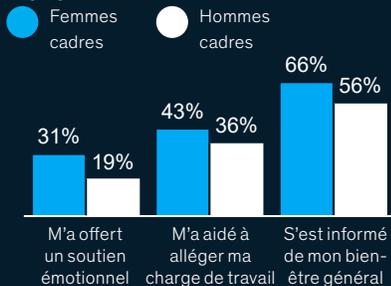
% d'hommes et de femmes selon le genre et l'ethnicité¹



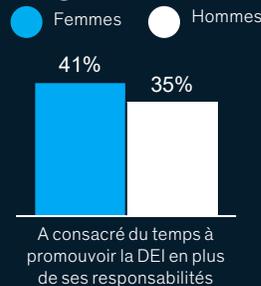
¹ Données à la fin de 2020. ² Données à la fin de. ³ Variation comparée à 2019 car les données pour les niveaux « V-P principaux » et « Haute direction » ont été combinées en 2017
Source: Lean In and McKinsey Women in the Workplace Study

Les femmes sont devenues des leaders pendant la pandémie, affirmant avoir pris davantage de responsabilités, à la fois au travail et à la maison

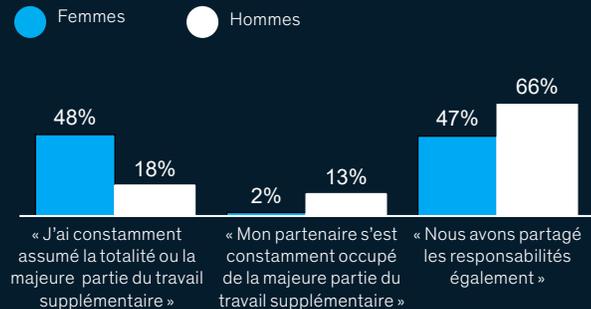
Plus de femmes cadres ont été perçues comme une source de soutien par les membres de leurs équipes⁴ ...



...et déclarent avoir consacré du temps pour promouvoir la DEI en marge de leur rôle⁵...



... alors que plusieurs mentionnent avoir assumé une plus grande part des tâches supplémentaires à la maison

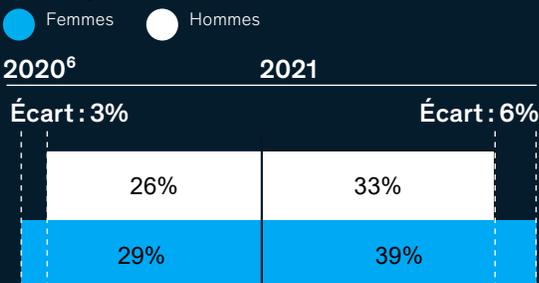


⁴ Pourcentage of employees who report receiving support from their managers, ⁵ Pourcentage of respondents who report spending time promoting DEI outside of role responsibilities

Parallèlement, une plus forte proportion de femmes se disent épuisées et envisagent de ralentir leur progression de carrière ou de quitter le marché du travail

Tous les employés sont plus épuisés que l'an dernier, mais l'écart entre les hommes et les femmes a doublé

% d'employés qui disent se sentir constamment épuisés au travail



Les employés qui sont épuisés professionnellement sont **1.6x** plus susceptibles de ralentir leur progression de carrière ou de quitter leur emploi

Plus de **2x** de cadres féminins que de cadres masculins ont envisagé de ralentir leur progression de carrière ou de quitter le marché du travail au cours de la dernière année

⁶ Les données de 2020 indiquant le niveau d'épuisement des employés au Canada utilisent les données nord-américaines pour déterminer la différence entre 2021 et 2020

Les organisations peuvent agir sur cinq dimensions pour entraîner des changements significatifs et durables



Aspiration, engagement et compréhension des défis



Gouvernance et imputabilité



Politiques, processus et systèmes RH



Modèles et programmes de soutien en milieu de travail



Mentalités et comportements inclusifs

Chapitre 1 : La situation des femmes dans la hiérarchie

Bien que de nombreuses organisations canadiennes accordent de plus en plus d'importance à la DEI, la structure hiérarchique des entreprises met du temps à refléter la diversité sur les plans de la mixité et de l'ethnicité. La représentation des femmes et des personnes de couleur décroît et ce, à tous les niveaux de la hiérarchie.

Dans ce chapitre, nous examinons de plus près les inégalités sur les plans du genre et de l'origine ethnique dans les milieux de travail aujourd'hui. Nous commençons par évaluer comment les organisations réfléchissent à la DEI et à la façon dont elle se reflète dans la hiérarchie. Nous examinons ensuite trois leviers qui influent sur l'état de la structure hiérarchique et comment ils ont participé aux changements survenus au cours des quatre dernières années. Nos constatations sont fondées sur des analyses menées auprès de 51 organisations qui, ensemble, représentent plus d'un million d'employés dans plus de 10 industries au Canada.

Les entreprises qui ont une main-d'œuvre diversifiée sont plus susceptibles de surpasser les entreprises qui ne se distinguent pas à ce chapitre.

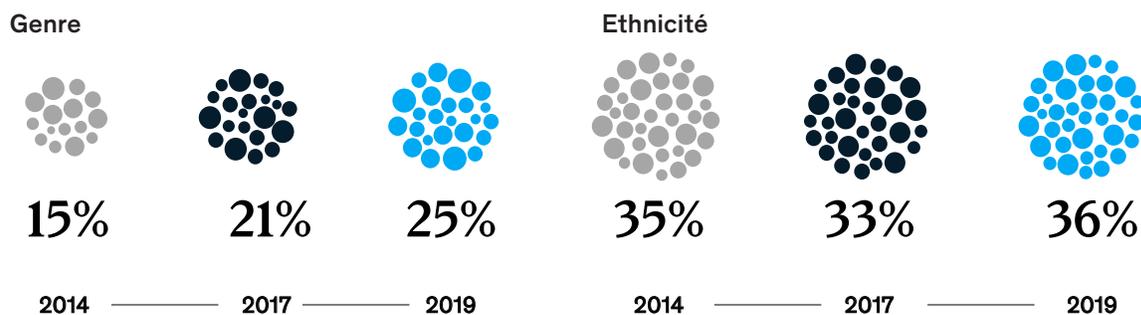
Le rapport *Diversity wins: How inclusion matters*, publié par McKinsey en 2020, montre qu'il existe un lien étroit entre la diversité au sein de la direction et la probabilité de surpasser les entreprises non diversifiées sur le plan de la rentabilité (Figure 1).⁶ Nous avons démontré que les entreprises qui adoptent la diversité sont également plus susceptibles d'avoir accès à un plus vaste bassin de talents, une plus grande mobilisation des employés, une plus forte capacité de résoudre des problèmes et de stimuler l'innovation, et une probabilité accrue de suivre d'autres pratiques exemplaires.

En examinant l'état actuel de la diversité au sein des organisations et l'inclusivité dans les milieux de travail du point de vue des employés, nous pouvons déterminer quelle est la base de référence aujourd'hui et quelles sont les mesures qui seront nécessaires pour aller de l'avant.

Figure 1

Il existe un lien étroit entre la diversité au sein de la haute direction d'une entreprise et la probabilité qu'elle surpasses la performance d'entreprises non diversifiées sur le plan de la rentabilité

Différence dans la probabilité d'afficher une performance financière supérieure, entreprises du 1er quartile vs celles du 4e quartile



Source: *Diversity wins: How inclusion matters* report, 2020.

⁶ *Diversity wins: How inclusion matters*, mai 2020, McKinsey.com.
Source : *Étude Women in the workplace*, LeanIn.Org et McKinsey & Company

Les organisations canadiennes accordent la priorité à la DEI, mais les employés ont du mal à voir cet engagement se traduire en mesures concrètes.

Dans cette section, nous évaluons comment les employés perçoivent l'établissement des priorités de leur organisation en matière de DEI et d'initiatives connexes, et en quoi cette perception diffère de leur impression des mesures prises à l'égard de ces priorités.

En 2021, près de 70 pour cent des employés ont déclaré que leur organisation accorde la priorité à la DEI (voir la Figure 2). Cependant, il semble y avoir un manque de mesures concrètes du point de vue des employés. Seulement 35 pour cent d'entre eux ont déclaré que leur entreprise avait donné suite de façon substantielle à ses engagements. Comme l'indique la Figure 3, seulement 15 pour cent des employés ont déclaré que leurs gestionnaires et hauts dirigeants ont été imputables de l'atteinte de leurs objectifs en matière de DEI. Tout cela donne à penser que les engagements des organisations ne se traduisent pas nécessairement par des mesures tangibles du point de vue des employés. Il est également possible d'accroître la responsabilisation et l'imputabilité quant aux objectifs de DEI.

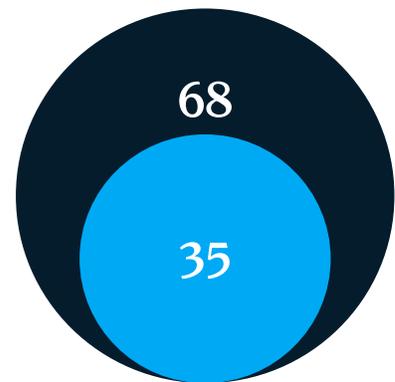
Figure 2

Les employés croient que leur organisation se préoccupe de la DEI, mais ils peinent à voir cette préoccupation se traduire en gestes concrets

Employés qui croient que leur organisation se préoccupe de la DEI vs ceux qui sont d'avis qu'elle pose des gestes concrets

% d'employés qui ont cette perception

- L'organisation se préoccupe de la DEI
- L'organisation donne suite à ses engagements en matière de DEI

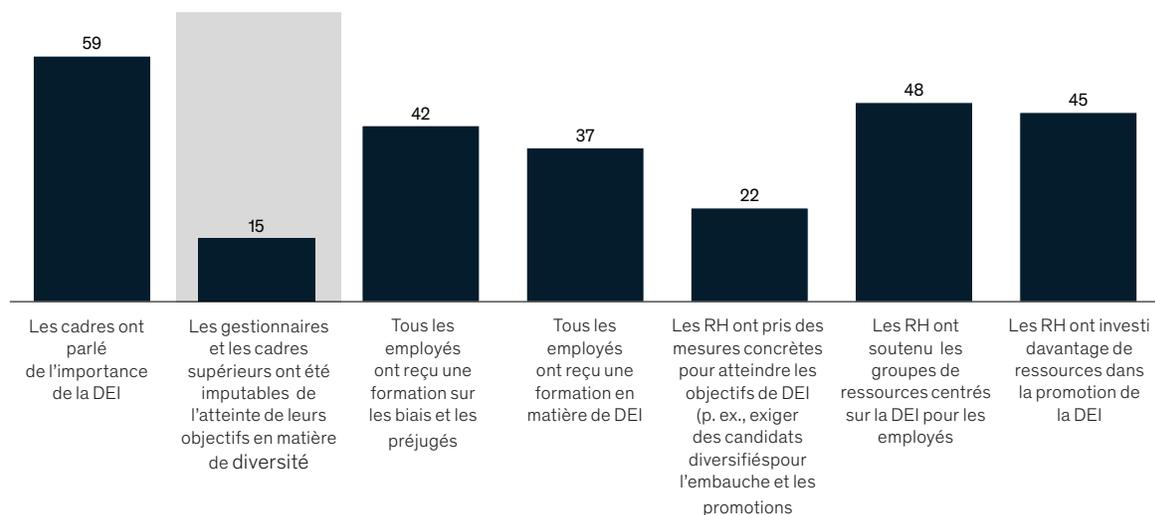


Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021; données canadiennes. Sondage 2021 sur l'expérience des employés effectué auprès de 5 317 employés.

Figure 3

Commentaires des employés concernant les mesures prises par leur organisation pour promouvoir la DEI

% de répondants qui ont émis cette opinion



Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021; données canadiennes. Sondage 2021 sur l'expérience des employés effectué auprès de 5 317 employés.

Malgré les engagements en matière de la DEI, la représentation des femmes depuis le premier échelon jusqu'aux échelons de direction n'a que peu progressé au cours des quatre dernières années.

Maintenant que nous avons examiné l'engagement des organisations à l'égard de la DEI, nous pouvons explorer la situation actuelle des femmes au sein de la structure hiérarchique et voir comment cet engagement s'est traduit en changements. Nous examinerons également trois leviers – la rétention, la promotion et l'embauche – qui peuvent influencer de façon importante la présence des femmes dans la hiérarchie.

Malgré de modestes gains, les femmes sont encore sous-représentées dans l'ensemble de la hiérarchie. Comparativement à 2017, la présence des femmes dans les différents échelons n'a connu que de légers progrès (Figure 4).⁷ Les postes de premier échelon continuent de compter une présence presque égale de femmes et d'hommes. Cependant, au-delà de ce niveau, les femmes commencent à être nettement sous-représentées, l'écart entre les genres augmentant d'un échelon à l'autre.

Comme l'indique le rapport nord-américain *Women in the Workplace 2021*, il y a toujours un « échelon brisé » au tout premier niveau de promotion, entre les rôles d'entrée et ceux de gestion. Ici, il y a une baisse de 12 points de pourcentage dans la représentation des femmes, ce qui est la plus forte diminution d'un échelon à l'autre dans toute la structure hiérarchique. La proportion de femmes, des rôles de chef de service à ceux de cadres supérieurs, continue ensuite de diminuer d'un autre sept points de pourcentage, passant de 37 pour cent à 30 pour cent dans les postes les plus élevés.

Bien que les femmes continuent d'être considérablement sous-représentées parmi les postes d'échelon supérieur et que leur progression soit ralentie par « l'échelon brisé », de légères améliorations ont été enregistrées pour les femmes dans les rôles de vice-présidence, de vice-présidence principale et de haute direction entre 2017 et 2021.⁸ En particulier, à l'échelon de la vice-présidence, la représentation des femmes a augmenté de 7 pour cent, soit la plus forte augmentation de leur représentation dans la structure hiérarchique. De plus, au sein des postes de vice-présidence principale et de haute direction, la représentation des femmes a augmenté de plus de trois à quatre points de pourcentage, celles-ci occupant maintenant près du tiers des postes, comparativement à seulement un quart à la fin de 2016.⁹ Bien que cela montre que des progrès ont été réalisés au cours des deux dernières années, les résultats sont marginaux par rapport aux engagements déclarés des organisations, car la sous-représentation demeure élevée.

⁷ Le pouvoir de la parité : Promouvoir l'égalité hommes-femmes au Canada, 2017. La structure organisationnelle reflète les données de la fin de l'exercice 2016.

⁸ Les données sur la structure organisationnelle dans le rapport de 2021 reflètent les données de la fin de l'exercice 2020.

⁹ Il est à noter que les résultats peuvent avoir été influencés par le fait que différentes entreprises ont procédé à la collecte de données à différents moments.

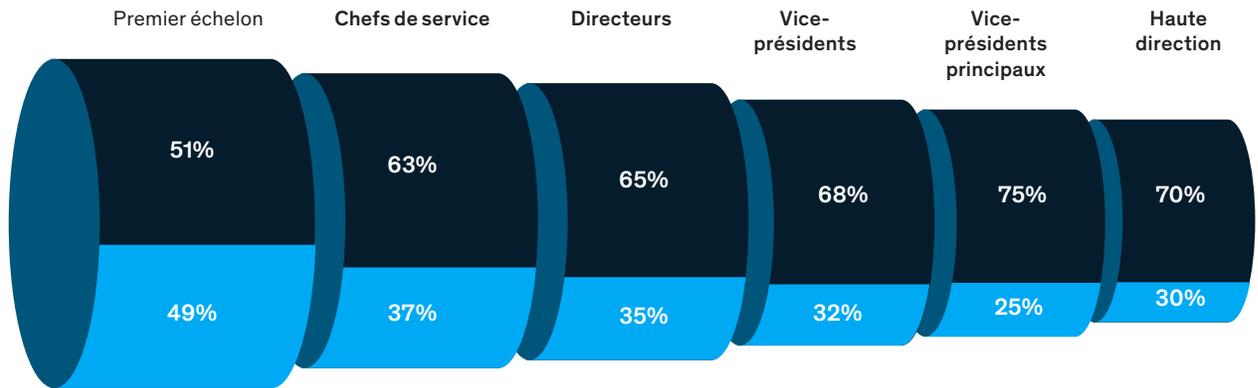
Figure 4

La représentation des femmes au sein de la structure hiérarchique ne s'est améliorée que de manière marginale au cours des 4 dernières années

Représentation au sein de la hiérarchie, selon le genre^{1,2}

% des employés par niveau, 2021

● Femmes ● Hommes



Variation en points de pourcentage entre la fin de 2016 et la fin de 2020

+4

~

~

+7

+3³

+4³

Premier échelon:
Contributeurs individuels qui s'acquittent de tâches distinctes et participent à de équipes, en général dans un bureau ou un environnement organisationnel

Chefs de service:
Employés responsables de la gestion d'un magasin ou d'une équipe

Directeurs:
Gestionnaires d'expérience ayant la responsabilité de plusieurs équipes et de fonctions distinctes ou d'unités opérationnelles

Vice-présidents:
Dirigeants de l'organisation qui relèvent directement des vice-présidents principaux

Vice-présidents principaux:
Hauts dirigeants de l'organisation responsables de la supervision d'une unité opérationnelle ou d'une fonction

Haute direction:
Cadres supérieurs relevant directement du PDG, ou gestionnaires responsables des opérations et de la rentabilité de l'entreprise

¹ La taille de l'échantillon et les biais d'autosélection pourraient contribuer à un résultat plus positif. Les organisations canadiennes qui accordent déjà priorité à la diversité de genre et où les femmes sont bien représentées dans les postes de direction ont peut-être été plus enclines à participer à notre étude.

² Données à la fin de 2020

³ Variation comparée à 2019 car la répartition entre les niveaux « Vice-présidents principaux » et « Haute direction » n'était pas disponible en 2017

Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021. Sondage 2021 sur la composition de la structure hiérarchique auprès de 51 organisations canadiennes représentant au total plus d'un million d'employés.

Lorsque nous examinons la structure hiérarchique à la fois en fonction du genre et de l'ethnicité, nous constatons que la représentation des femmes de couleur dans les postes plus élevés diminue dans une plus grande mesure que celle des autres femmes et de l'ensemble des hommes. Les hommes de couleur font également face à une forte diminution de leur représentation le long de la structure hiérarchique.

Aux fins du présent rapport, nous avons examiné la structure organisationnelle non seulement du point de vue du genre, mais aussi de l'ethnicité (Figure 5). Dans l'ensemble, nous avons constaté que les hommes et les femmes de couleur perdent plus de terrain que leurs pairs blancs à mesure qu'ils progressent dans la hiérarchie. Ils représentent également, à tous les échelons, une plus petite proportion des employés que leurs proportions respectives dans la population en général. Les hommes de couleur semblent avoir plus de difficulté à accéder à des postes de niveau supérieur que leurs autres collègues masculins. La présence de ces derniers augmente tout le long de la structure hiérarchique, passant de 37 pour cent à 63 pour cent.

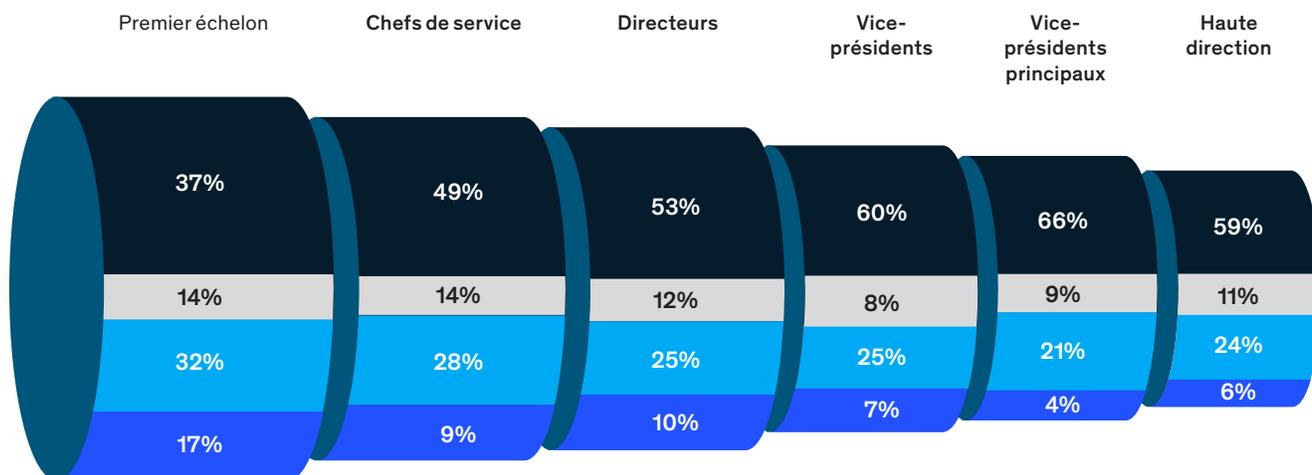
Les femmes de couleur continuent quant à elles d'être confrontées aux plus grands défis. La représentation des hommes de couleur commence à 14 pour cent à l'échelon d'entrée, puis tombe à 9 pour cent à celui des vice-présidents principaux. La représentation des femmes de couleur commence à 14 pour cent à l'échelon d'entrée, puis tombe à seulement 4 et 6 pour cent aux échelons des vice-présidents principaux et de la haute direction. Les femmes de couleur subissent également une baisse beaucoup plus tôt dans la structure hiérarchique, avec une diminution de 8 points de pourcentage entre le premier échelon et celui de chef de service. Comparativement, les femmes blanches accusent une baisse plus faible de 24 points de pourcentage. Cela laisse croire qu'il existe des obstacles encore plus importants pour les femmes de couleur au premier point critique de promotion, c'est-à-dire un « échelon brisé » amplifié.

Figure 5
La représentation des femmes de couleur diminue plus fortement que celle des autres femmes et de l'ensemble des hommes au fur et à mesure qu'on progresse dans la structure hiérarchique

Représentation au sein de la hiérarchie, selon le genre et l'ethnicité^{1,2}

% des employés par niveau hiérarchique, 2021

● Hommes blancs ● Hommes de couleur ● Femmes blanches ● Femmes de couleur



¹ Données à la fin de 2020

² Représente les données recueillies auprès de 29 organisations canadiennes qui suivent la répartition de leurs employés selon le genre et l'ethnicité par niveau hiérarchique. Calculé comme le nombre de personnes de couleur (hommes/femmes) à un niveau X, sur la population totale de ce niveau à la fin de l'année, comparé à la moyenne des entreprises du secteur et pondéré pour l'ensemble des secteurs.

Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021. Sondage 2021 sur la composition de la structure hiérarchique auprès de 51 organisations canadiennes représentant au total plus d'un million d'employés. N=29 entreprises qui suivent la répartition des employés selon le genre et l'ethnicité.

Les taux d'attrition demeurent comparables entre les femmes et les hommes et n'expliquent pas la sous-représentation des femmes.

Trois principaux leviers peuvent modifier la représentation tout au long de la structure hiérarchique : le recrutement, la rétention et la promotion. Nous examinons d'abord les principales données sur la rétention et l'attrition selon le genre.

Les taux d'attrition volontaire sont comparables chez les femmes et les hommes (Figure 6). Cela correspond à ce qui a été constaté en 2017 et en 2019, alors que les femmes ont quitté le marché du travail à des taux comparables à ceux des hommes. Par conséquent, la sous-représentation des femmes dans la hiérarchie ne peut s'expliquer uniquement par le fait que les femmes quittent volontairement le marché du travail.

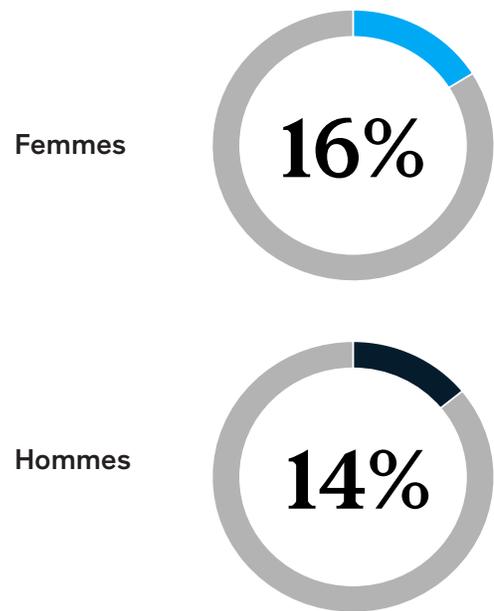
Des taux d'attrition semblables entre les hommes et les femmes dans l'ensemble des niveaux hiérarchiques pourraient maintenir la sous-représentation des femmes, mais ils ne sont pas la principale raison de l'écart existant.

Figure 6

Les taux d'attrition sont comparables entre les hommes et les femmes

Attrition en 2021¹

% d'employés qui ont quitté leur emploi au cours de la dernière année



¹ Données à la fin de 2020

Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company septembre 2021. Sondage 2021 sur la composition de la structure hiérarchique auprès de 51 organisations canadiennes représentant au total plus d'un million d'employés.



La promotion des femmes, du premier échelon à celui de chef de service, continue d'accuser un retard par rapport aux hommes.

Dans l'ensemble, les femmes sont moins susceptibles que les hommes d'être promues. Cet écart contribue à la sous-représentation des femmes dans la hiérarchie. Il est à noter que les femmes continuent d'être confrontées à un « échelon brisé » à la première étape vers un poste de gestion (Figure 7). Nous constatons que pour 100 hommes promus à un poste de chef de service, seulement 85 femmes sont promues. Il en résulte une plus faible représentation des femmes dans les postes de gestion et une plus faible proportion de femmes à promouvoir à des postes de leadership. Cet « échelon brisé » explique probablement la faible présence des femmes aux échelons directeur, vice-président, vice-président principal et haute direction, et explique pourquoi leur représentation à l'échelon directeur a tardé à s'améliorer. Ces résultats sont semblables à ceux de l'étude nord-américaine *Women in the Workplace 2021*, qui a révélé que pour 100 hommes promus à un poste de gestionnaire, seulement 86 femmes étaient promues.

Cependant, des progrès ont été réalisés dans les taux de promotion au cours des deux dernières années. Par exemple, en 2019, seulement 76 femmes ont été promues du premier échelon à celui de directeur pour chaque tranche de 100 hommes promus. Les organisations qui continuent de tirer parti de ces progrès peuvent constater des changements significatifs dans la représentation des femmes tout le long de la hiérarchie.¹⁰ Le fait de mettre l'accent sur les soutiens existants et de s'assurer qu'ils sont pertinents pour l'avancement et la promotion des femmes peut être un mécanisme pour faire progresser les choses.

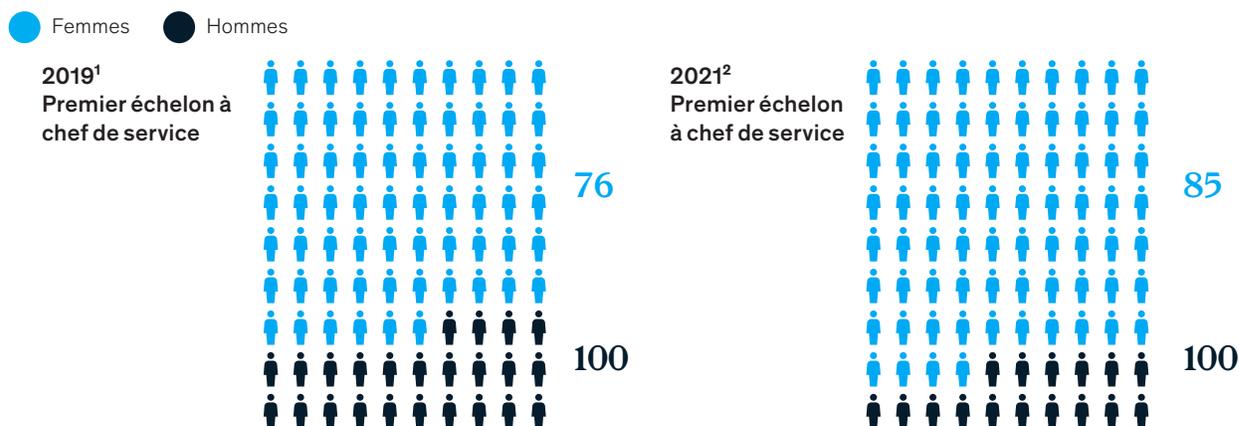
Les femmes de couleur sont encore moins susceptibles que les autres femmes d'être promues du premier échelon à celui de chef de service.

Pour chaque tranche de 100 femmes blanches promues du premier échelon à celui de chef de service, seulement 63 femmes de couleur sont promues. Cet écart important peut attirer l'attention des organisations sur la parité entre les genres dans la promotion et à l'intersection du genre et de l'ethnicité. Les femmes de couleur se heurtent souvent à des obstacles plus importants lorsqu'il s'agit d'obtenir une première promotion, ce qui se traduit par une plus grande sous-représentation dans les postes des niveaux supérieurs dans la hiérarchie.

Figure 7

Les femmes sont moins susceptibles que les hommes d'être promues à un rôle de gestion

Nombre de femmes promues pour chaque 100 hommes promus



¹Données à la fin de 2018

²Données à la fin de 2020

Source: *Les femmes en milieu de travail 2021* de LeanIn.Org et McKinsey & Compagnie, septembre 2021. Sondage 2021 sur la composition de la structure hiérarchique auprès de 51 organisations représentant au total plus d'un million d'employés.

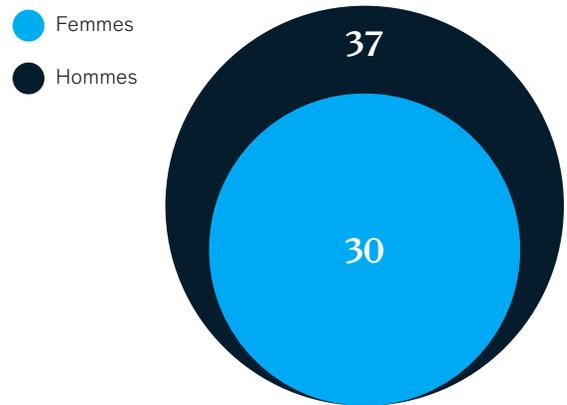
¹⁰ Les taux plus élevés de promotion des femmes du premier échelon à celui de chef de service de 2019 à 2021 pourraient ne pas se traduire par une plus grande représentation des femmes dans les rôles de chef de service en raison des différences entre les organisations participantes.

Moins du tiers des femmes ont exprimé le désir de faire partie de la haute direction.

Dans l'ensemble, seulement 30 pour cent des femmes ont exprimé le désir de faire partie de la haute direction, comparativement à 37 pour cent des hommes (Figure 8). Ce résultat est conforme aux conclusions des rapports de 2017 et de 2019. Lorsqu'on leur a demandé pourquoi ils ne voulaient pas faire partie de la haute direction, les hommes et les femmes ont cité les mêmes raisons, soit le manque d'intérêt, la politique interne et les responsabilités familiales (Figure 9). Une proportion légèrement plus élevée de femmes que d'hommes a déclaré craindre l'épuisement professionnel (24 pour cent contre 19 pour cent). L'écart entre les genres réside dans la probabilité perçue d'épuisement professionnel. Ce sujet fera l'objet d'un examen plus approfondi au chapitre 3, alors que nous analyserons les femmes victimes d'épuisement professionnel tout au long de la pandémie

Figure 8
Un plus faible pourcentage de femmes souhaitent accéder aux plus hautes fonctions

% d'employés qui désirent devenir cadre supérieur



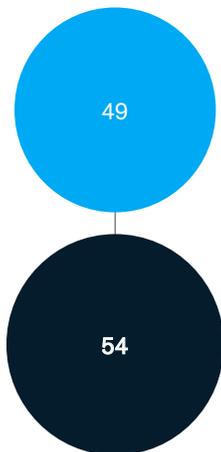
Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021; données canadiennes. Sondage 2021 sur l'expérience des employés effectué auprès de 5 317 employés.

Figure 9
Raisons pour ne pas vouloir devenir cadre supérieur

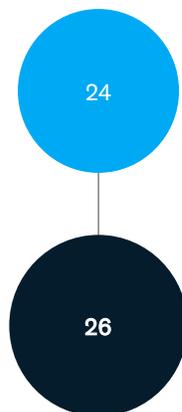
% d'employés qui ont donné ces raisons

Femmes Hommes

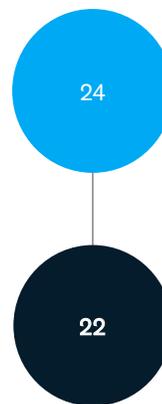
Je n'ai pas d'intérêt pour ce type de travail



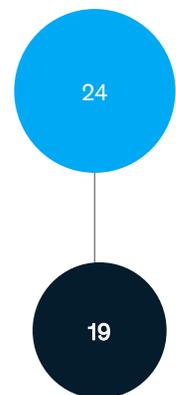
Trop de politique interne



Je ne crois pas pouvoir être cadre supérieur tout en m'occupant de ma famille



Je souffrirais d'épuisement



Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company septembre 2021; données canadiennes. Sondage 2021 sur l'expérience des employés effectué auprès de 5 317 employés.

Les femmes représentent une plus faible proportion des embauches faites à l'externe à tous les niveaux de la hiérarchie.

Les femmes représentent moins de la moitié de toutes les embauches externes à tous les échelons (Figure 10). C'est particulièrement vrai à l'échelon de vice-présidence, où les femmes ne représentent que 31 pour cent des embauches. Les organisations qui aspirent à atteindre la parité hommes-femmes peuvent saisir ce levier, l'utiliser pour cibler des femmes talentueuses et les attirer à divers niveaux de séniorité et pour changer de façon significative la représentation des femmes.

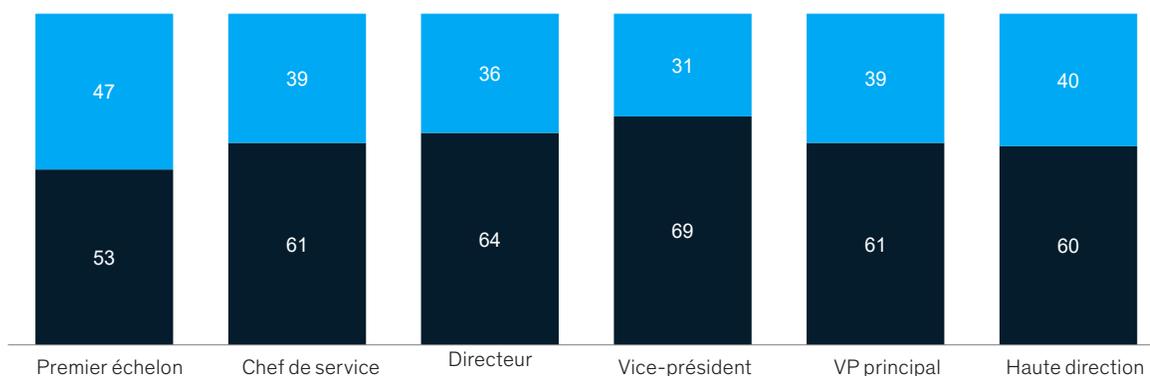
Figure 10

Les hommes représentent une plus forte proportion des embauches faites à l'externe

Part des embauches externes selon le genre

% d'hommes et de femmes, 2021¹

● Femmes ● Hommes



¹ Données à la fin de 2020.

Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021. Sondage 2021 sur la composition de la structure hiérarchique auprès de 51 organisations canadiennes représentant au total plus d'un million d'employés

Les femmes, en particulier les femmes de couleur, demeurent sous-représentées au sein de la hiérarchie. Bien que l'attrition soit comparable entre les genres, les taux de promotion et les parts d'embauche continuent d'être biaisés en faveur des hommes et empêchent les organisations de combler les écarts entre les genres et les ethnies.

Chapitre 2 : Comprendre les défis auxquels les femmes sont confrontées dans le milieu de travail

Dans ce chapitre, nous examinons certains des défis auxquels les femmes sont confrontées et la façon dont les hommes et les femmes perçoivent différemment le milieu de travail. Nous constatons que les femmes continuent de faire face à des obstacles et à des préjugés qui nuisent à leur capacité de progresser. De plus, la mesure dans laquelle les femmes sont confrontées à ces obstacles et à ces préjugés continue d'être disproportionnée par rapport à celle des hommes, en particulier pour les femmes de couleur et celles qui occupent des postes de niveaux supérieurs. De tels obstacles peuvent également contribuer à réduire leurs taux de promotion et leur part des embauches. La détermination et l'élimination des obstacles et des préjugés à l'égard des femmes et des personnes de couleur devraient demeurer une priorité pour les organisations.

Un plus grand nombre de femmes, en particulier de femmes occupant des postes de niveaux supérieurs et de femmes de couleur, disent avoir subi certaines formes de microagression au travail.

La manifestation de préjugés et de microagressions fondés sur le genre ou l'origine ethnique va de la discrimination subtile à la discrimination manifeste dans le milieu de travail. Les microagressions sont des sévices verbaux, comportementaux et environnementaux brefs, mais fréquents, qui se manifestent par des paroles ou des gestes hostiles, désobligeants, sexistes ou racistes.¹¹ Elles peuvent prendre la forme d'expressions faciales, de langage corporel, de terminologie, d'exclusion ou de remarques.¹²

Ces microagressions diffèrent des autres formes de sexisme ou de racisme du fait que les personnes qui en sont les perpétrateurs peuvent ne pas être mal intentionnées; leurs préjugés peuvent être inconscients ou elles peuvent considérer leurs actes comme inoffensifs. Cela pose un défi complexe, car ces actes peuvent être interprétés différemment par les personnes qui en sont les auteurs et par les victimes. Qu'ils soient intentionnels ou non, ces incidents ou interactions qui peuvent sembler inoffensifs à première vue peuvent avoir un effet cumulatif néfaste sur les victimes, avoir une incidence importante sur leur expérience au quotidien et accroître les inégalités du milieu de travail.¹³



¹¹ Michele A. Paludi, « Gender microaggressions: Perceptions, processes, and coping mechanisms of women », *Psychology for Business Success*, volume 1, mars 2013.

¹² *Les femmes et le travail au Canada : d'aujourd'hui à demain*, juin 2019, McKinsey.com.

¹³ Ibid.

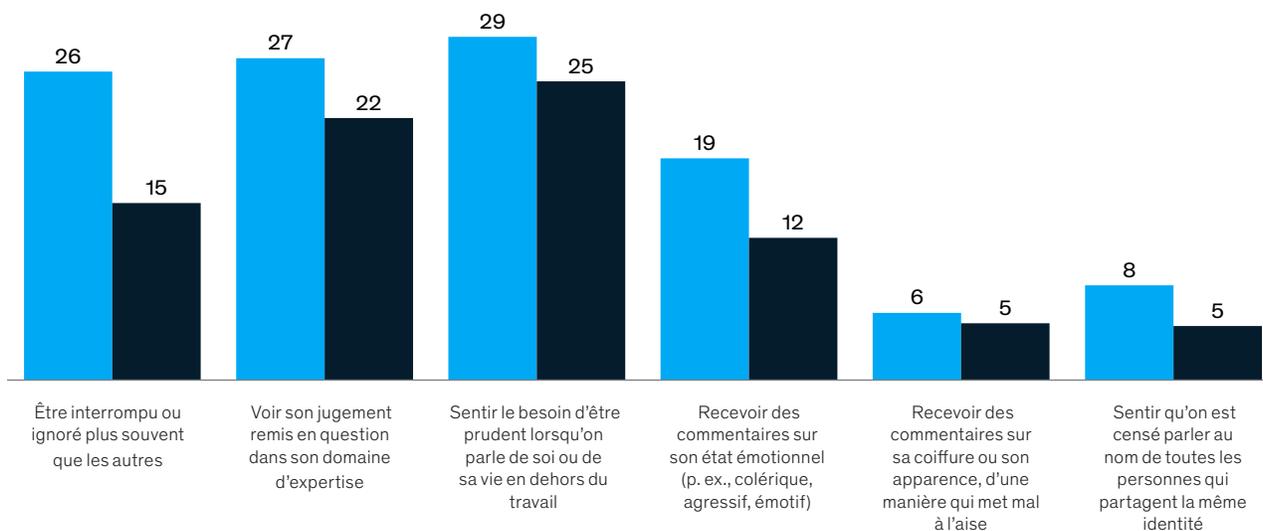
Nos constatations montrent qu'à tous les échelons, plus de femmes que d'hommes déclarent avoir été victimes de microagressions dans leur milieu de travail (Figure 11). Ces constatations sont semblables à celles du rapport nord-américain *Women in the Workplace 2021*, qui a conclu que les femmes sont plus susceptibles que les hommes de faire face à des microagressions qui les minent sur le plan professionnel, comme le fait d'être interrompues ou de voir leur jugement remis en question.¹⁴ L'édition 2019 de ce rapport montre également que plus de femmes que d'hommes ont déclaré faire face à ces obstacles supplémentaires en milieu de travail.¹⁵

Figure 11

Plus de femmes que d'hommes ont déclaré avoir été la cible de microagressions

% d'employés ayant rapporté ces expériences¹

● Femmes ● Hommes



¹ Il est à noter que l'expérience de microagressions est autodéclarée et que la perception de telles expériences peut différer d'un employé à l'autre.

Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021; données canadiennes. Sondage 2021 sur l'expérience des employés effectué auprès de 5 317 employés.

>60% des femmes occupant des postes de direction et **~70%** des femmes de couleur rapportent avoir subi au moins une microagression dans le cours normal de leur travail au cours de la dernière année.

¹⁴ *Women in the Workplace 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021, McKinsey.com.

¹⁵ *Les femmes et le travail au Canada : d'aujourd'hui à demain*, juin 2019, McKinsey.com.

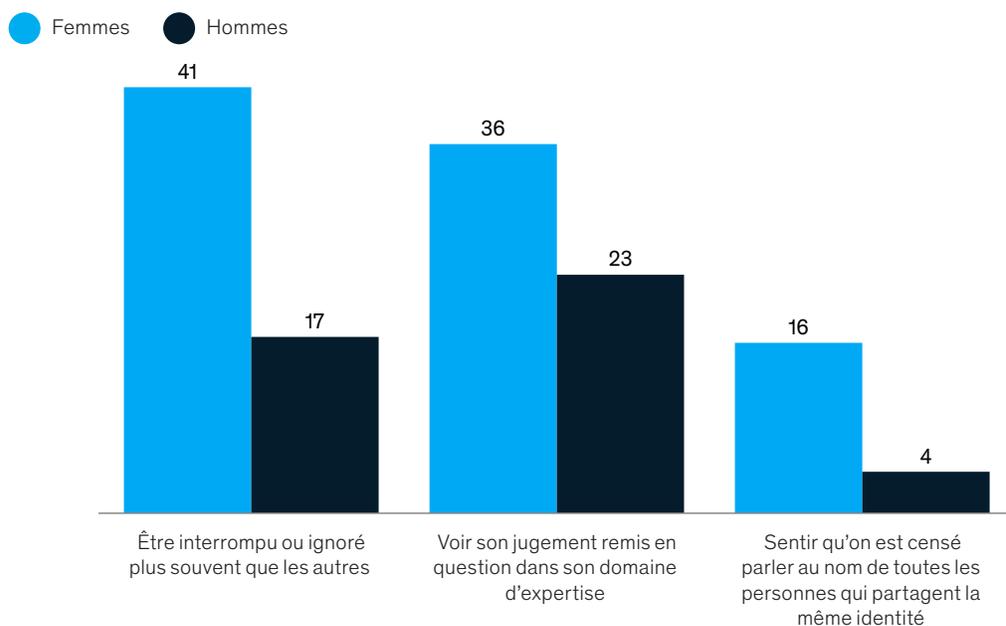
Non seulement plus de femmes que d'hommes ont déclaré avoir été victimes de microagressions, mais un plus grand nombre de femmes occupant des postes de responsabilité élevée ont déclaré avoir été victimes de telles situations. Par exemple, aux échelons supérieurs, deux fois plus de femmes que d'hommes ont déclaré avoir été interrompues ou s'être fait couper la parole.

En outre, plus du tiers des femmes des échelons supérieurs ont déclaré que leur jugement a été remis en question dans leur domaine d'expertise (Figure 12), comparativement à moins du quart des hommes des échelons correspondants. Plus particulièrement, plus de 60 pour cent des femmes des échelons supérieurs ont également déclaré avoir fait face à au moins une forme de microagression dans le cadre de leur travail quotidien.

Figure 12

Plus de femmes cadres rapportent avoir été la cible de microagressions comparativement à leur homologues masculins

% d'employés cadres¹ ayant rapporté ces expériences²



¹ Inclut les directeurs, les VP, les VP principaux et les membres de la haute direction.

² Il est à noter que l'expérience de microagression est autodéclarée et que la perception de telles expériences peut différer d'un employé à l'autre.

Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021; données canadiennes. Sondage 2021 sur l'expérience des employés effectué auprès de 5 317 employés.

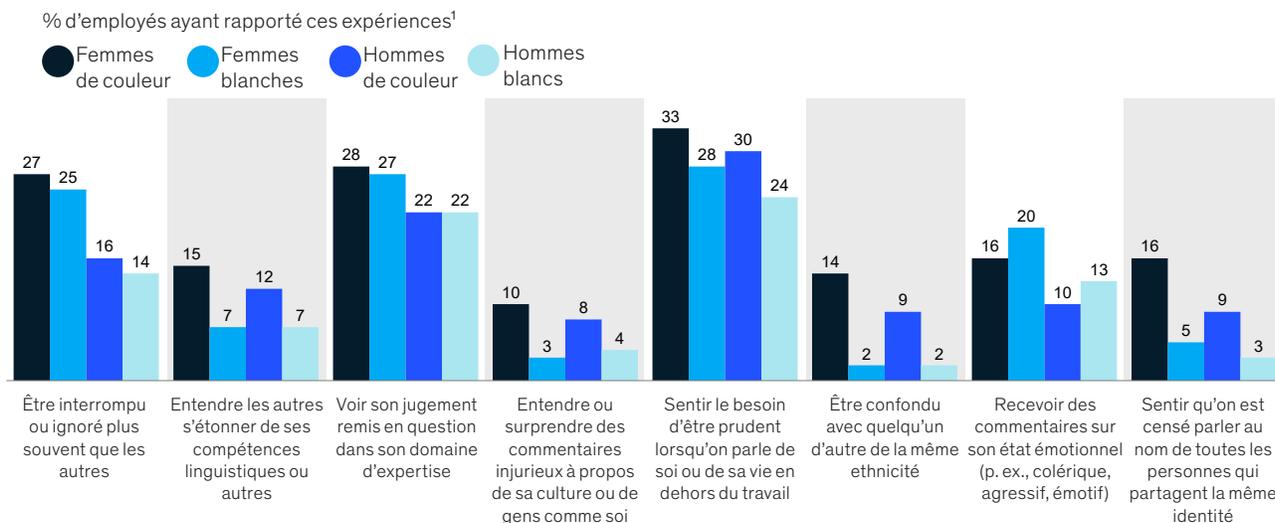
Les femmes cadres sont près de 10x plus susceptibles que leurs homologues masculins d'être la seule représentante de leur genre dans un groupe.

Dans le rapport de cette année, nous avons observé les microagressions de manière plus détaillée, en examinant non seulement la façon dont les femmes sont touchées, mais ce à quoi ressemble la situation pour les femmes de couleur en particulier (Figure 13).

Figure 13

Les femmes de couleur sont plus susceptibles d'être la cible de microagressions au travail

Les femmes de couleur déclarent avoir subi certaines formes de microagressions plus que tout autre groupe d'employés



¹ Il est à noter que l'expérience de microagression est autodéclarée et que la perception de telles expériences peut différer d'un employé à l'autre.

Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021; données canadiennes. Sondage 2021 sur l'expérience des employés effectué auprès de 5 317 employés.

Nous avons constaté que les femmes de couleur déclarent avoir subi des microagressions à une fréquence encore plus élevée que leurs autres collègues féminines. En outre, un plus grand nombre de femmes de couleur se heurtent à des microagressions précises que beaucoup moins de femmes blanches et d'hommes (toutes ethnies confondues), ont signalé avoir subies. Plus particulièrement, un plus grand nombre de femmes de couleur ont déclaré avoir entendu d'autres personnes exprimer leur surprise face à leurs capacités linguistiques et insulter leur culture, avoir été étonnées de voir d'autres personnes de leur origine ethnique, et avoir l'impression qu'on s'attend à ce qu'elles parlent au nom de toutes les personnes qui partagent la même identité.

Les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'être les seules représentantes de leur genre, surtout aux échelons supérieurs, ce qui peut les rendre plus vulnérables à certains enjeux en milieu de travail.

Le fait d'être la seule femme dans une réunion peut créer un environnement plus propice aux microagressions, et les femmes sont trois fois plus susceptibles que les hommes d'être la seule personne de leur genre dans une réunion ou un milieu de travail.¹⁶

Pour les femmes de couleur, cette situation est souvent amplifiée : près de la moitié des femmes de couleur dans cette étude ont déclaré qu'elles étaient les seules représentantes de leur origine ethnique dans leur équipe au travail, comparativement à seulement 4 pour cent des autres femmes. Les femmes de couleur étaient aussi plus souvent les seules représentantes de leur groupe au sein de leur équipe que les hommes de couleur; près de 10 pour cent plus de femmes de couleur que d'hommes de couleur ont signalé cette situation.

De plus, l'écart entre les genres dans les rôles de direction signifie que le fait d'être la « seule » est particulièrement vrai pour les femmes qui occupent des postes supérieurs, où elles sont 10x plus susceptibles de vivre cette situation que les hommes.

¹⁶ *Les femmes et le travail au Canada : d'aujourd'hui à demain*, juin 2019, McKinsey.com

Les femmes font face à divers préjugés qui peuvent nuire à leur capacité de progresser.

En particulier, plus de femmes que d'hommes se sont senties jugées négativement pour avoir assumé des responsabilités familiales supplémentaires, comme le soin d'enfants ou de parents âgés (Figure 14).

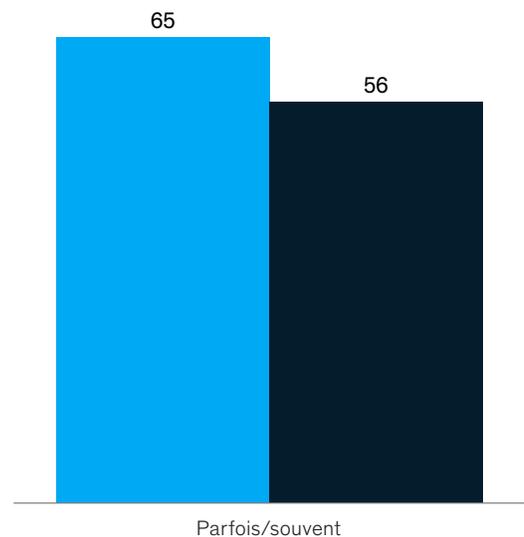
Figure 14

Les femmes perçoivent souvent qu'elles sont jugées en raison de leurs obligations familiales

À quelle fréquence vous inquiétez-vous du jugement qu'on porte sur vous au travail à cause de vos obligations familiales?

% d'employés ayant rapporté cette expérience

● Femmes ● Hommes



Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021; données canadiennes. Sondage 2021 sur l'expérience des employés effectué auprès de 5 317 employés.

Ces constatations s'alignent sur celles de l'étude nord-américaine *Women in the Workplace 2021*, qui a conclu que les femmes se sentent plus susceptibles d'être jugées que les hommes lorsqu'elles profitent d'options qui facilitent l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, comme le travail à domicile ou les heures de travail atypiques.¹⁷

Les hommes, en particulier ceux qui occupent des postes de niveaux supérieurs, sont plus susceptibles que les femmes de ne pas remarquer les microagressions ou les actes de partialité à l'égard de leurs collègues et, par conséquent, de ne pas dénoncer de telles situations.

Bien que les microagressions et les actes de partialité soient courants, près de la moitié des employés ne les dénoncent pas. L'une des raisons les plus fréquemment évoquées par les employés pour ne pas dénoncer les préjugés ou la discrimination perçue à l'égard de collègues est simplement qu'ils ne les ont pas remarqués ou reconnus. Cela est particulièrement évident chez les hommes qui occupent des postes de niveaux supérieurs, où presque tous les hommes sondés qui ont déclaré ne pas s'être prononcés contre les préjugés ont dit qu'ils ne l'avaient pas fait parce qu'ils ne les avaient pas remarqués (Figure 15).

Bien que les femmes semblent un peu plus conscientes des préjugés et de la discrimination potentielle que les hommes, une grande proportion des femmes qui ont déclaré ne pas s'être prononcées contre les préjugés ou la discrimination potentielle ont également dit que c'était parce qu'elles ne les avaient pas remarqués. Autrement dit, même si les femmes déclarent être souvent victimes de discrimination au travail, plusieurs de leurs pairs ne s'en rendent même pas compte lorsque cela se produit.

Les organisations devraient faire le premier pas essentiel vers la solution à cette situation : sensibiliser tous les employés à ce que sont les microagressions.

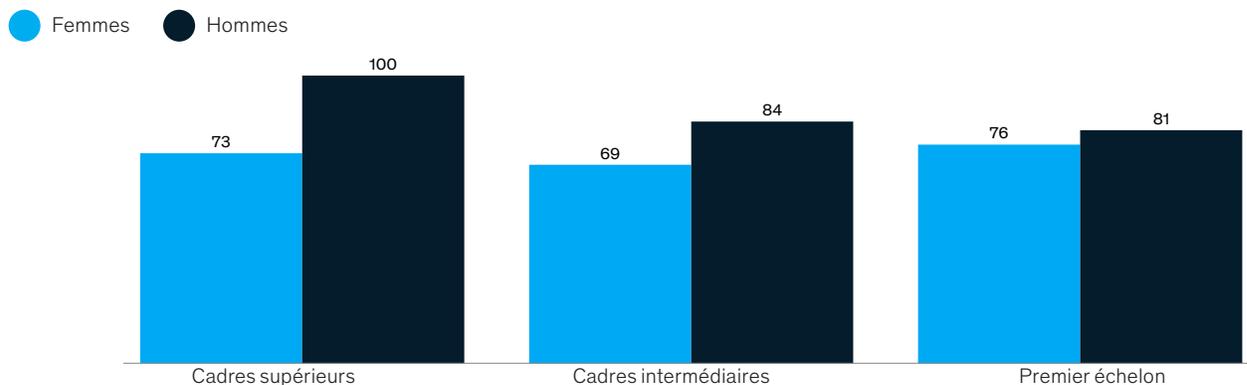
¹⁷ *Women in the Workplace 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021, McKinsey.com.

Figure 15

Plusieurs employés ne dénoncent pas les cas de partialité ou de discrimination parce qu'ils ne les remarquent pas

Les hommes sont plus susceptibles que les femmes de ne pas dénoncer les préjugés ou la discrimination parce qu'ils ne les ont pas remarqués

% d'employés qui citent « ne pas avoir remarqué » comme raison pour ne pas avoir dénoncé des préjugés ou de la discrimination



Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021; données canadiennes. Sondage 2021 sur l'expérience des employés effectué auprès de 5 317 employés.

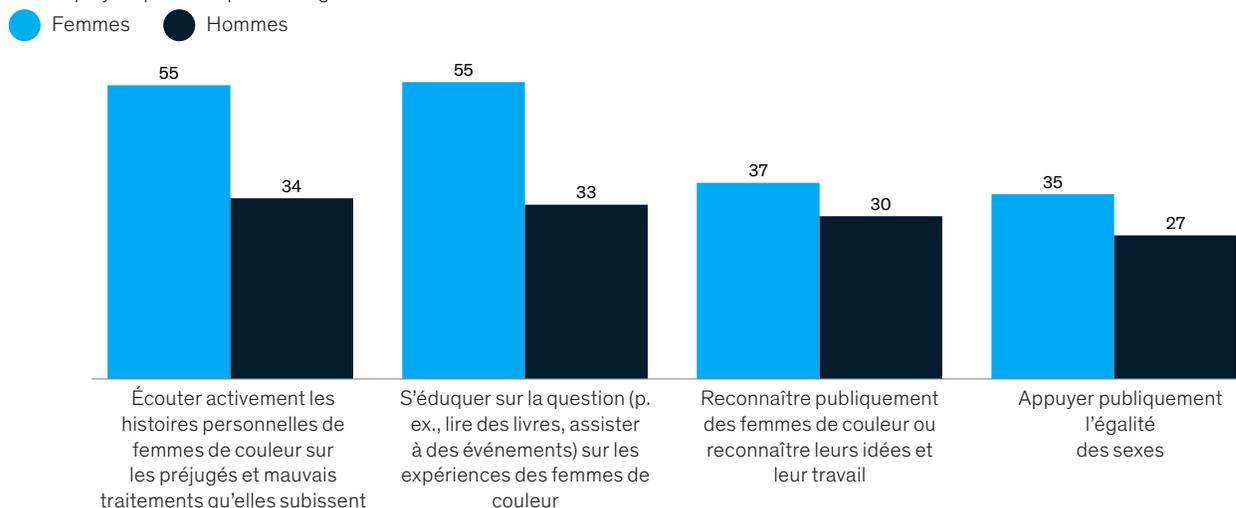
Malgré le pourcentage écrasant d'hommes qui ne reconnaissent pas les préjugés envers leurs collègues, peu d'hommes cherchent activement des occasions de mieux connaître les défis auxquels les femmes, et en particulier les femmes de couleur, font face dans le milieu de travail, ou s'engagent à mieux les connaître (Figure 16). Sans une compréhension commune des enjeux auxquels sont confrontés les employés des groupes minoritaires, il est difficile de progresser vers la pleine égalité. Les organisations devraient sensibiliser leurs employés aux enjeux que doivent affronter les femmes et les personnes de couleur dans le milieu de travail.

Figure 16

Plus de femmes agissent pour soutenir les femmes de couleur

Lequel des gestes suivants posez-vous de façon régulière pour soutenir les femmes de couleur (y compris les femmes membres des communautés noire, autochtone, latine et asiatique) au travail?

% d'employés qui disent poser ces gestes



Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021; données canadiennes. Sondage 2021 sur l'expérience des employés effectué auprès de 5 317 employés.

Les femmes se sentent moins en sécurité que les hommes pour dénoncer les préjugés et la discrimination perçue, et elles subissent plus souvent des répercussions lorsqu'elles le font.

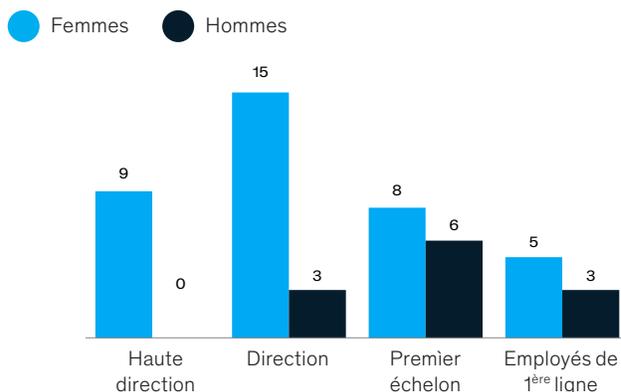
En plus d'être davantage victimes de préjugés et de discrimination au travail, les femmes, même celles qui occupent des postes de haute direction, se sentent moins en sécurité de dénoncer la situation que les hommes (Figure 17). Cela s'explique peut-être par le fait que plus de femmes que d'hommes ont déclaré subir des répercussions néfastes, comme des réactions négatives et l'exclusion, ou que de telles actions ont une incidence défavorable sur leur évaluation de performance lorsqu'elles les expriment.

Les femmes de couleur, plus que leurs autres collègues féminines, ont mentionné avoir subi des répercussions lorsqu'elles se sont prononcées contre les préjugés ou la discrimination perçue. Par conséquent, les femmes de couleur sont de nouveau confrontées à des obstacles encore plus importants à l'égalité en milieu de travail. Comme le souligne le rapport nord-américain *Women in the Workplace 2021*, il est essentiel que les défenseurs de l'inclusivité au sein de la majorité blanche fassent preuve de solidarité et s'attaquent activement aux préjugés et à la discrimination perçue à l'égard des femmes de couleur.¹⁸

Figure 17

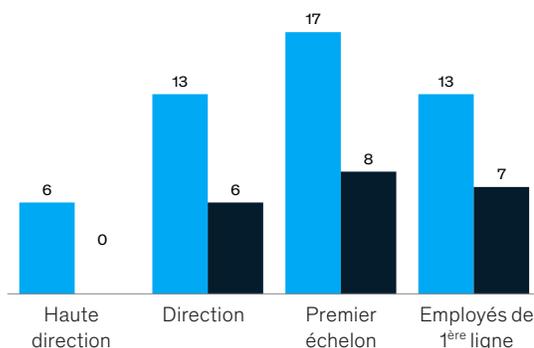
À tous les niveaux hiérarchiques, un plus grand nombre de femmes disent ne pas se sentir suffisamment en sécurité pour s'exprimer²

% d'employés qui disent ne pas s'être exprimés¹



À tous les niveaux hiérarchiques, un plus grand nombre de femmes disent avoir fait l'objet de représailles pour s'être exprimées²

% d'employés qui disent avoir fait l'objet de représailles²



¹ Pourcentage d'employés qui ont répondu : « J'ai remarqué des préjugés ou de la discrimination, mais je ne me suis jamais senti suffisamment en sécurité pour dénoncer cette situation. »

² Employés qui disent avoir fait l'objet d'une certaine forme de représailles après avoir dénoncé des préjugés ou de la discrimination (p. ex., une évaluation médiocre, renvoi, exclusion d'un processus de promotion ou refus d'une promotion ou occasion d'avancement)

Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021; données canadiennes. Sondage 2021 sur l'expérience des employés effectué auprès de 5 317 employés.

Plus de femmes que d'hommes continuent de faire face à des défis en milieu de travail, par exemple être la cible de microagressions fréquentes ou se sentir jugées en raison de leurs responsabilités familiales. Bien que des situations de préjugés et de discrimination perçue se produisent, plusieurs ne sont pas dénoncées parce qu'on ne les remarque pas ou parce que les employés craignent de s'exprimer. Les organisations ont la possibilité de relever ces défis et de corriger ces situations grâce à leurs plans d'action en matière de DEI.

¹⁸ *Women in the Workplace 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021, McKinsey.com.

Chapitre 3 : Effet amplificateur de la pandémie sur les défis et inégalités

Tout au long de 2020 et 2021, la pandémie de la COVID-19 a perturbé les organisations et le cours normal des affaires. De nombreux employés continuent d'avoir du mal à se concentrer sur leurs rôles et à être efficaces dans un contexte de défis et de stress accrus. Dans ce chapitre, nous explorons les répercussions persistantes de la pandémie sur les expériences en milieu de travail et examinons comment les défis prolongés ont touché les femmes de façon disproportionnée. Nous mettons également en lumière le fait que les femmes sont devenues des leaders, rapportant avoir assumé des responsabilités supplémentaires pendant cette période, tant au travail qu'à la maison.

La COVID-19 a laissé plus du quart des employés épuisés, incapables de se concentrer au travail et stressés.

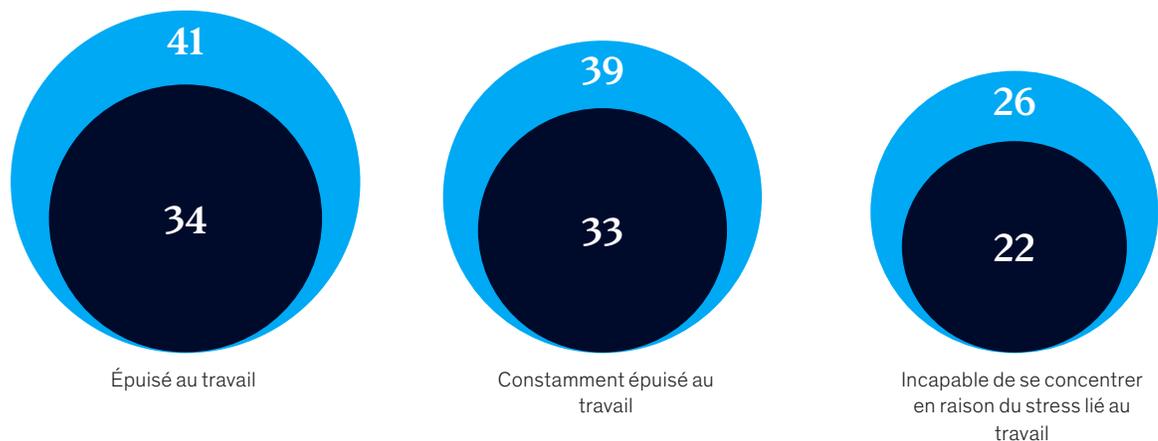
Alors que la pandémie de la COVID-19 fait rage, une proportion considérable d'employés ont éprouvé des difficultés qui ont nui à leur efficacité au travail (Figure 18). Plus du tiers des hommes et des femmes ont déclaré se sentir constamment épuisés au travail, 41 pour cent des femmes contre 34 pour cent des hommes déclarant être épuisés. La proportion de femmes qui ont mentionné le stress chronique et la distraction au travail au cours des 18 derniers mois est également légèrement plus élevée que celle des hommes. Ces résultats sont comparables pour les organisations de toute l'Amérique du Nord.

Figure 18

Plus de femmes disent être épuisées ou constamment stressées au travail

% d'employés qui disent se sentir de cette façon

● Femmes ● Hommes



Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021; données canadiennes. Sondage 2021 sur l'expérience des employés effectué auprès de 5 317 employés.

Les femmes se sont dites préoccupées par les répercussions que pourrait avoir le fait de demander ou de tirer parti de mesures de flexibilité au travail, même lorsqu'elles bénéficiaient de telles mesures, comme la possibilité de travailler à distance.

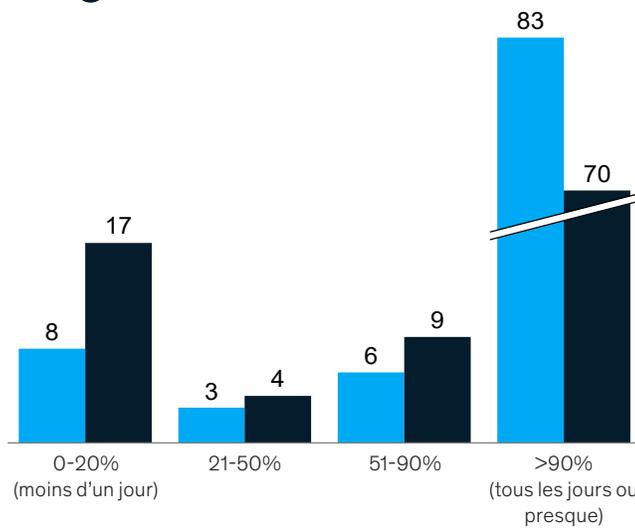
Les femmes font du télétravail plus fréquemment que les hommes et souhaitent davantage que leurs collègues masculins conserver cette possibilité à l'avenir, et ce, un plus grand nombre de jours par semaine (Figure 19).

Figure 19

Pourcentage de la semaine travaillé « à distance » au cours de la dernière année

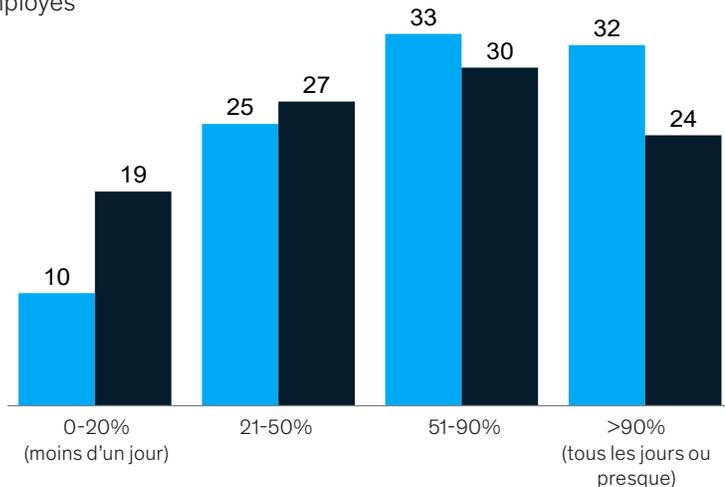
% d'employés

● Femmes ● Hommes



Préférence pour le travail à distance après la pandémie (en pourcentage de la semaine de travail)

% d'employés



Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021; données canadiennes. Sondage 2021 sur l'expérience des employés effectué auprès de 5 317 employés.

Les femmes ont aussi l'impression d'avoir moins de souplesse pour prendre des congés pour des raisons personnelles ou familiales, s'absenter pour réagir à des événements imprévus ou établir leur propre horaire. Dans l'ensemble, seulement environ un quart de tous les employés ont déclaré se sentir appuyés pour réussir en situation de télétravail (Figure 20). D'ailleurs, plus de femmes que d'hommes s'inquiètent de la façon dont elles travailleront après la pandémie. Les femmes craignent de ne pas être mises « au courant » des développements importants dans leur travail, d'être considérées comme moins dévouées et de devoir travailler davantage pour être reconnues. Cela pourrait inciter les organisations à créer des programmes flexibles, encouragés et normalisés pour l'ensemble des employés, et à éliminer les obstacles afin d'appuyer toutes les façons de travailler.

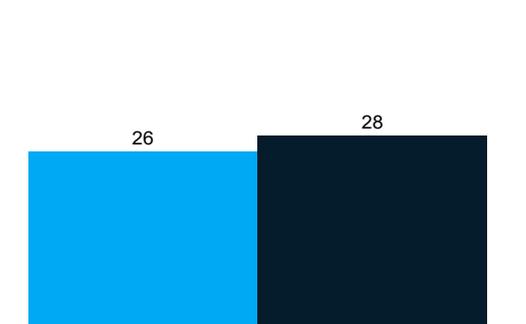
Figure 20

Toutefois, les femmes s'inquiètent davantage d'éventuelles répercussions si elles demandent de la flexibilité au travail ou profitent de telles options, maintenant et à l'avenir

● Femmes ● Hommes

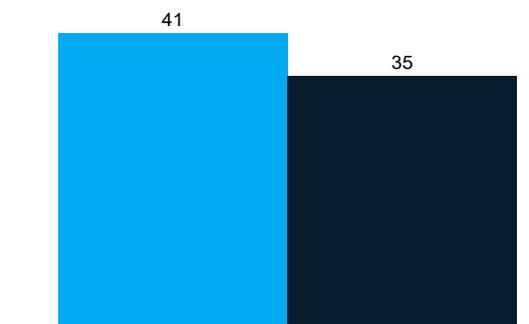
Plus d'un quart des hommes et des femmes ne sentent pas qu'ils ont le soutien nécessaire pour réussir dans un contexte de télétravail

% d'employés qui ne se sentent pas soutenus¹



Dans un contexte de télétravail, les femmes sont plus inquiètes que les hommes de ne pas être tenues au courant, considérées comme pleinement engagées envers leur travail et reconnues pour leur contribution

% d'employés qui ne se sentent pas soutenus¹



¹ Pourcentage de répondants qui ont répondu : « Je ne me sens pas soutenu, je n'ai pas les conditions requises pour réussir en contexte de télétravail » ou « Ce n'est pas important ».

Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021; données canadiennes. Sondage 2021 sur l'expérience des employés effectué auprès de 5 317 employés.

Pendant la pandémie de la COVID-19, les femmes ont pris les devants et ont fourni plus de soutien à leurs collègues que les hommes.

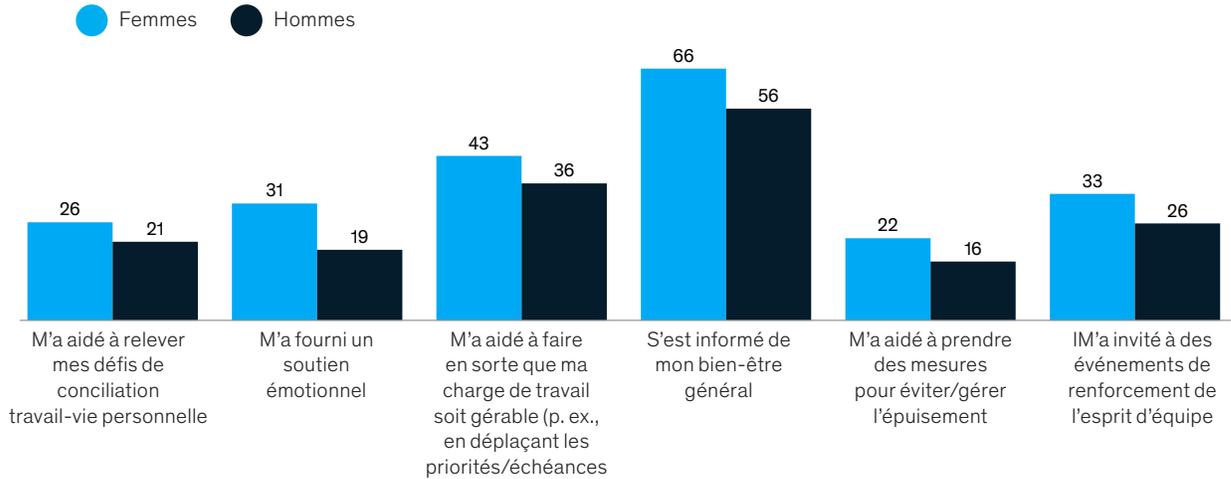
Même si plus de 80 pour cent des employés sont d'avis que leur gestionnaire se soucie de leur bien-être et leur fournit un soutien émotionnel et professionnel, les employés dont le supérieur immédiat est une femme se sentent constamment mieux soutenus que ceux dont le supérieur immédiat est un homme (Figure 21). Cette donnée est confirmée par les autoévaluations; dans une proportion de près de 10 points de pourcentage, plus de femmes que d'hommes ont déclaré avoir offert davantage de soutien à leurs collègues ou à leurs équipes tout au long de 2020 comparativement aux années précédentes (Figure 22). Ces constatations sont comparables dans les organisations de toute l'Amérique du Nord.¹⁹

¹⁹ *Women in the Workplace 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021, McKinsey.com.

Figure 21

Les employés dont le supérieur est une femme ont été plus susceptibles de recevoir diverses formes de soutien au cours de la dernière année

% d'employés qui disent avoir reçu des formes de soutien de la part de leur supérieur



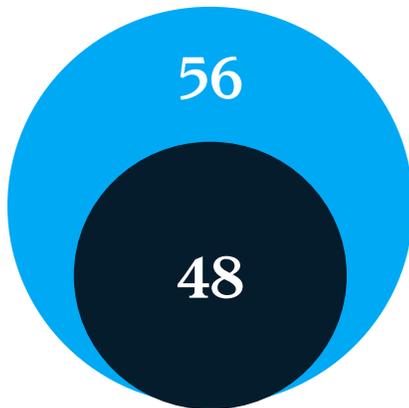
Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Compagny, septembre 2021; données canadiennes. Sondage 2021 sur l'expérience des employés effectué auprès de 5 317 employés.

Figure 22

Cette année, les femmes disent avoir fourni plus de soutien aux membres de leur équipe que lors des années précédentes

% d'employés^{1,2}

● Femmes ● Hommes



¹ En réponse à la question : « Par rapport aux années précédentes, avez-vous offert l'année dernière plus ou moins de soutien émotionnel aux membres de votre équipe ou à d'autres collègues? ».

² Il est à noter que les employés qui disent avoir « offert plus de soutien » interprètent eux-mêmes leur niveau de soutien et que leur affirmation reflète leur perception personnelle du soutien qu'ils ont fourni au cours de la dernière année.

Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company septembre 2021; données canadiennes. Sondage 2021 sur l'expérience des employés effectué auprès de 5 317 employés.



Hormis le soutien lié à la pandémie, les femmes ont également pris la relève en se faisant les championnes en matière de promotion de la DEI au sein de leurs organisations.

De nombreuses femmes ont déclaré se sentir responsables de promouvoir la DEI au travail et y ont consacré une part considérable de leur temps discrétionnaire au cours de la dernière année.

Les femmes ont déployé de nombreux efforts au cours des 18 derniers mois qui se sont avérés particulièrement difficiles. Non seulement plus de femmes que d'hommes ont assumé des rôles supplémentaires au travail pour soutenir leurs coéquipiers pendant la pandémie, mais bon nombre d'entre elles ont aussi assumé d'autres responsabilités liées à la promotion de la DEI.

Davantage de femmes occupant des fonctions inférieures à celles de cadre supérieur ont déclaré se sentir personnellement responsables de la promotion de la DEI au travail, comparativement à leurs collègues masculins de même niveau hiérarchique. Par ailleurs, à tous les échelons hiérarchiques, plus de femmes que d'hommes ont consacré du temps discrétionnaire à des activités de DEI au cours de la dernière année (Figure 23). Notons que 15 pour cent plus de femmes que d'hommes des échelons supérieurs déclarent consacrer beaucoup de temps à la DEI (Figure 24).

Les femmes qui ont déclaré passer du temps à la DEI alors que cette responsabilité ne fait pas partie de leur mandat premier, ont mentionné croire profondément aux avantages et à l'importance de la DEI, ainsi qu'à la nécessité de créer un environnement épanouissant pour les groupes sous-représentés (Figure 23). On dénote qu'à mesure que le niveau de séniorité augmente, le pourcentage de femmes et d'hommes qui se sentent responsables de la promotion de la DEI et qui consacrent du temps à la promouvoir en dehors de leur rôle principal augmente également.

Figure 23

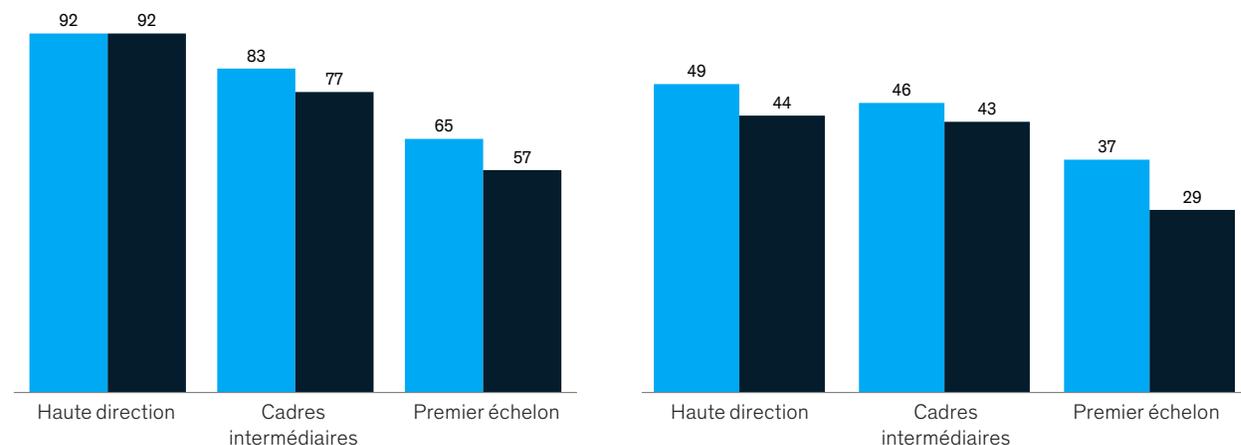
Plusieurs femmes perçoivent qu'elles ont la responsabilité de promouvoir la DEI au travail...

... et plus de femmes consacrent une partie de leur temps à promouvoir la DEI en plus des responsabilités liées à leur rôle

% de répondants¹

● Femmes ● Hommes

% de répondants²



¹ Pourcentage d'employés qui ont répondu « Plutôt d'accord » ou « Tout à fait d'accord ». Mise en garde : ces résultats reflètent les opinions personnelles des répondants.

² Pourcentage d'employés qui disent avoir consacré du temps à la promotion de la DEI en plus des responsabilités liées à leur rôle dans l'entreprise.

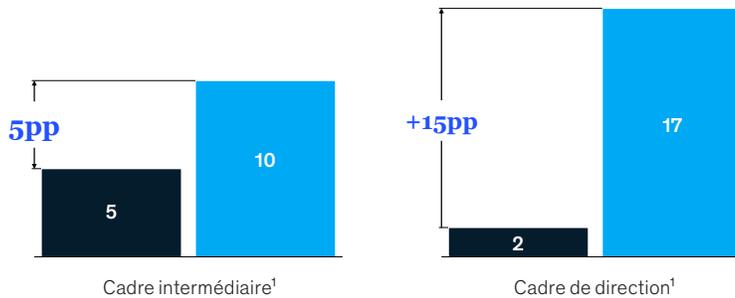
Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021; données canadiennes. Sondage 2021 sur l'expérience des employés effectué auprès de 5 317 employés.

Figure 24

Les femmes cadres sont deux fois plus susceptibles que leurs homologues masculins de consacrer un temps considérable à la DEI

Au cours de la dernière année, j'ai consacré beaucoup de temps à des activités de DEI, une responsabilité qui ne fait pas partie de mon rôle premier

● Femmes ● Hommes



¹ Pourcentage d'employés qui ont répondu « Plutôt d'accord » ou « Tout à fait d'accord ». Mise en garde : ces résultats reflètent les opinions personnelles des répondants.

Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021; données canadiennes. Sondage 2021 sur l'expérience des employés effectué auprès de 5 317 employés.

En outre, près du tiers des femmes des échelons supérieurs, comparativement à moins du cinquième de leurs pairs masculins, ont déclaré avoir participé à cinq activités ou plus pour soutenir les femmes de couleur. Ces constatations font écho à celles de l'étude nord-américaine *Women in the Workplace 2021*, qui a conclu que les femmes qui occupent des postes de gestion et de haute direction posent généralement des gestes d'inclusion plus souvent que les hommes.²⁰

²⁰ *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company.



Non seulement de nombreuses femmes ont assumé des responsabilités supplémentaires au travail, mais plus de femmes que d'hommes ont vu leur charge de travail augmenter à la maison. Dans environ 50 pour cent des ménages hétérosexuels, les femmes perçoivent que les responsabilités supplémentaires découlant de la pandémie ont été réparties également entre elles et leur conjoint (Figure 25), comparativement à 66 pour cent pour les hommes.

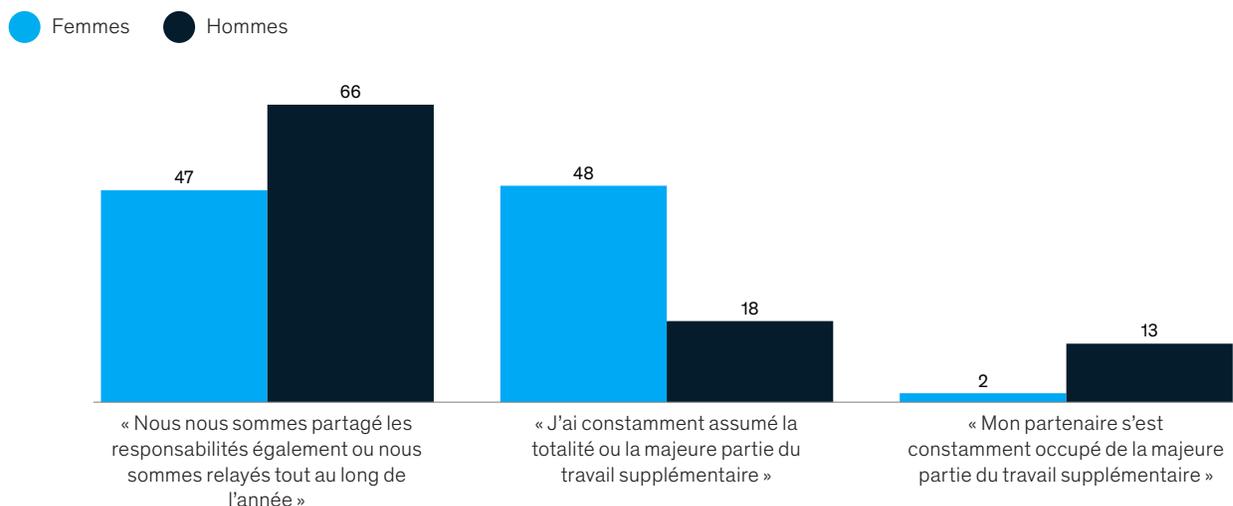
Cependant, les femmes faisant partie de l'autre 50 pour cent des ménages hétérosexuels ont presque toutes déclaré avoir assumé la totalité ou la plupart des responsabilités supplémentaires à la maison. Dans la présente édition du rapport, nous avons constaté qu'au cœur de la première année de la pandémie, les mères qui travaillent ont absorbé un nombre disproportionné des responsabilités liées à la garde et à la scolarisation à domicile des enfants et que leurs tâches familiales avaient doublées.

Les ménages ont vu leurs responsabilités s'accroître tout au long de la pandémie. Bien que de nombreux couples se soient réparti également le travail supplémentaire, une proportion plus élevée de femmes que d'hommes ont déclaré assumer la totalité ou la majeure partie du travail supplémentaire.

Figure 25

En ce qui a trait aux responsabilités familiales accrues liées à la pandémie, diriez-vous que :

% d'employés qui ont donné cette réponse^{1,2}



¹ Il est à noter que ces données reflètent la perception des employés quant à la répartition du travail domestique entre eux-mêmes et leur partenaire.

² Mise en garde : cette analyse reflète les réponses de couples hétérosexuels.

Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021; données canadiennes. Sondage 2021 sur l'expérience des employés effectué auprès de 5 317 employés.

Plus de **2x** plus de femmes cadres que d'hommes cadres disent avoir envisagé de ralentir ou de quitter leur carrière au cours de la dernière année.

Une plus grande proportion de femmes, en particulier les femmes occupant des postes des échelons supérieurs, ont envisagé de réduire leurs responsabilités ou de quitter le marché du travail au cours des 18 derniers mois.

Les exigences du travail et le stress lié à la pandémie ont contribué à un changement majeur dans la main-d'œuvre. Cette pression semble avoir eu un impact encore plus grand sur les femmes que sur les hommes, car celles-ci ont assumé plus de responsabilités au travail et à la maison. Parallèlement, plus de femmes que d'hommes ont envisagé de quitter le marché du travail ou de diminuer leurs activités professionnelles au cours de la dernière année. Cette différence entre les hommes et les femmes s'observe particulièrement aux échelons supérieurs de la hiérarchie, où plus du double des femmes ont déclaré envisager de quitter le marché du travail ou de ralentir leur carrière. L'épuisement professionnel étant plus répandu que jamais parmi tous les employés, mais surtout parmi les hauts dirigeants, plus de 45 pour cent des femmes occupant un poste de cadre, contre 35 pour cent de leurs homologues masculins, ont déclaré qu'elles se sentaient souvent ou presque toujours épuisées au cours des derniers mois. Les organisations doivent réfléchir à la façon de repenser le milieu de travail, sinon elles risquent de perdre des talents, en particulier des femmes (Figure 26).

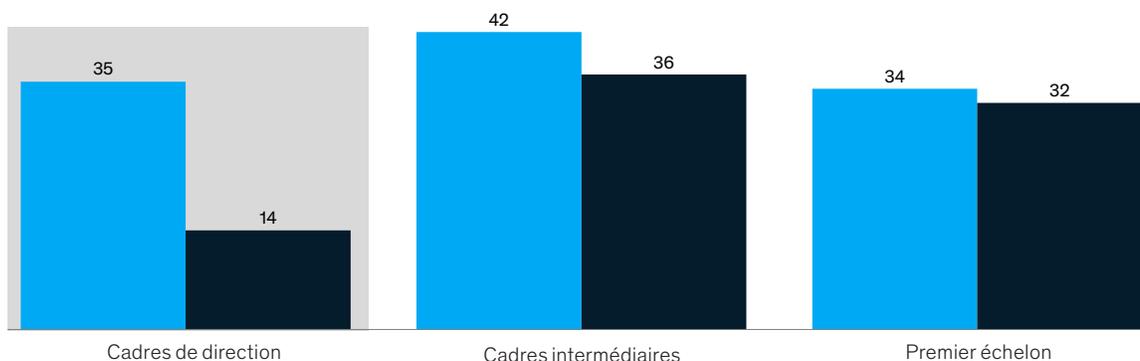
Figure 26

Une forte proportion d'employés, en particulier les femmes dans les rôles de cadres supérieurs et intermédiaires, ont envisagé de ralentir leur rythme de carrière ou de quitter le monde du travail

Proportion d'employés qui ont envisagé de quitter leur emploi ou de ralentir leur carrière

% d'employés qui ont déclaré qu'ils envisageaient d'arrêter de travailler ou de prendre un emploi moins exigeant

● Femmes ● Hommes



Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021; données canadiennes. Sondage 2021 sur l'expérience des employés effectué auprès de 5 317 employés.

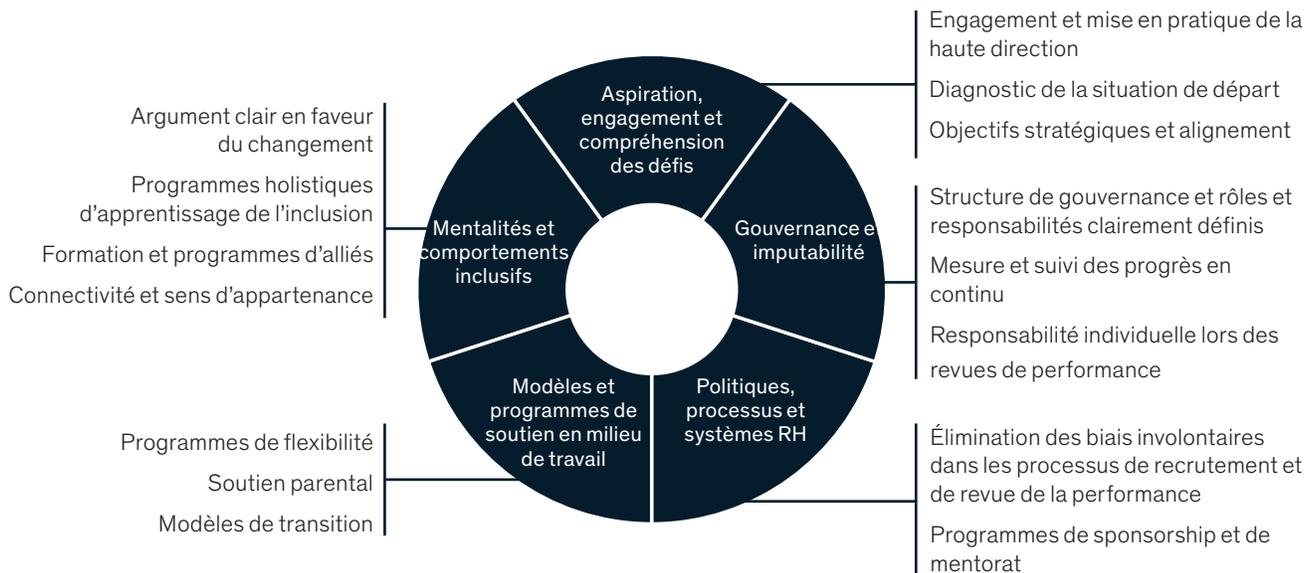
Aujourd'hui plus que jamais, les organisations ont la possibilité de revoir leurs façons de travailler et de mettre en œuvre des programmes de soutien en milieu de travail permettant à tous les employés de s'épanouir.

Chapitre 4 : Comment progresser vers la diversité, l'équité et l'inclusion

Près de deux décennies de recherche nous portent à croire que le progrès vers la diversité, l'équité et l'inclusion pour les femmes et les autres groupes sous-représentés nécessite des mesures sous cinq dimensions : 1) la compréhension, les aspirations et l'engagement de la direction; 2) la gouvernance et l'imputabilité; 3) les politiques, les processus et les systèmes de ressources humaines; 4) les modèles et les programmes de soutien en milieu de travail; et 5) les mentalités et les comportements inclusifs (Figure 27). Bien que les mesures que nous suggérons mettent l'accent sur l'impact qu'elles ont sur les femmes, elles peuvent être appliquées universellement et aideront probablement tous les employés à s'épanouir.

Figure 27

Une approche d'écosystème peut aider à faire progresser la DEI



Des actions significatives de la part des dirigeants, des pairs et des équipes, ainsi que des systèmes organisationnels appropriés pour les soutenir, sont nécessaires pour favoriser une culture inclusive et un fort sentiment d'appartenance.

Il est important de noter que ces dimensions représentent des mesures internes que les organisations peuvent prendre. Pour renforcer les efforts et les progrès en matière de DEI, les organisations peuvent également s'engager à prendre des mesures externes qui intègrent la DEI dans la responsabilité sociale de l'entreprise, les opérations commerciales (p. ex., fournisseurs et investissements) et la stratégie (p. ex., marchés, produits).

Bien qu'il n'y ait pas deux entreprises identiques et qu'un écosystème d'initiatives soit nécessaire pour créer un changement significatif, nous avons vu des organisations nord-américaines hautement performantes mettre en œuvre diverses mesures dans ces différentes dimensions.²¹ Des exemples de ces mesures sont donnés tout au long du présent chapitre.

Ces organisations « phares » reflètent les entreprises nord-américaines qui ont augmenté la représentation des femmes à la plupart des échelons hiérarchiques au cours des quatre dernières années et, dans bien des cas, réalisé des gains constants d'une année à l'autre, qui ont une plus forte représentation de femmes que leurs pairs de l'industrie, et une meilleure représentation des femmes de couleur.

²¹ Les organisations les plus performantes ont été analysées dans le cadre de la recherche Les femmes en milieu de travail de 2021. *Women in the Workplace 2021*, septembre 2021, McKinsey.com.

L'investissement dans la diversité, l'équité et l'inclusion crée des avantages pour les organisations, d'une meilleure performance globale à un sentiment d'appartenance plus fort pour tous.

1. Aspiration, engagement et compréhension des défis

Près de 70 pour cent des employés ont déclaré que leur organisation avait pris un engagement à l'égard de la DEI, mais seulement 35 pour cent sont d'avis qu'elle avait pris des mesures tangibles et quantifiables par rapport à cet engagement.

Déterminer la base de référence

Les organisations qui font figure de chefs de file en matière de DEI acquièrent une bonne compréhension de leur point de départ, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, afin de pouvoir établir des aspirations réalisables et en suivre adéquatement les progrès.

Pour déterminer ce point de départ, les organisations doivent d'abord connaître leurs indicateurs internes de DEI, les mesurer et déterminer les objectifs et programmes qui auront une incidence significative sur leur progression. Les organisations peuvent aborder cette question de diverses façons, notamment en effectuant des observations, des entrevues et des sondages auprès de divers segments d'employés, ainsi qu'un certain suivi de la représentation des RH afin de déterminer une base de référence et mesurer les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs. Ces activités peuvent cerner les principaux « points sensibles » de l'organisation au chapitre de la diversité, comme les écarts de représentation dans certaines unités opérationnelles ou régions, ou encore l'attrition aiguë observée à diverses étapes des processus de recrutement, de rétention et d'avancement.

La combinaison de bases factuelles sur la diversité et sur l'inclusion permet à ces organisations de mieux comprendre certains groupes particuliers qui éprouvent des difficultés en matière d'inclusion et d'appartenance, les obstacles qui empêchent ces employés de se dévouer pleinement à leur travail et les changements nécessaires pour résoudre ces problèmes.

Établir des objectifs stratégiques

Les organisations gagnantes qui font de la DEI une priorité stratégique établissent des objectifs spécifiques à l'échelle de l'organisation, qui définissent le succès et permettent de mesurer le progrès. Elles tirent parti des faits, les utilisent pour cerner clairement les points sensibles propres à l'organisation et fixent des objectifs pour y remédier. Ces objectifs vont au-delà de la diversité et comprennent l'équité et l'inclusion. Ils peuvent également guider l'établissement d'objectifs et de mesures de suivi qui se répercutent à tous les échelons de l'organisation. Ces mesures sont examinées plus en détail dans la Dimension 2.

Faire preuve d'exemplarité et adopter des comportements inclusifs

Les leaders de tous les échelons peuvent démontrer leur engagement à l'égard de leurs aspirations en matière de DEI par leurs actions quotidiennes, et donner l'exemple en ce qui concerne les pratiques qu'ils souhaitent observer chez leurs employés. Parallèlement, les organisations peuvent appuyer l'adoption de ces comportements par tous les employés et les encourager à devenir des leaders parmi leurs collègues grâce à des programmes officiels de sponsorship et d'inclusion, tel qu'exploré dans les Dimensions 3 et 4.

Les objectifs et les comportements en matière de DEI doivent être perçus comme la responsabilité de tous, et non seulement comme celle des femmes ou des personnes de couleur au sein de l'organisation. Notre enquête a révélé que les femmes se sentent plus responsables de donner suite aux initiatives de DEI et qu'elles ont joué un rôle de plus en plus important dans ces efforts au cours de la dernière année. Par exemple, 41 pour cent des femmes ont déclaré avoir consacré du temps à promouvoir la DEI, comparativement à 35 pour cent des hommes. Cette différence était particulièrement marquée dans le cas d'initiatives plus nuancées, comme se renseigner davantage sur les expériences vécues par les femmes de couleur. À ce chapitre, 55 pour cent des femmes ont déclaré avoir consacré du temps à ces activités comparativement à 33 pour cent des hommes. Tous les leaders et les employés devraient commencer à adopter les attitudes et comportements souhaités, qui peuvent entraîner un changement organisationnel complet.

2. Gouvernance et imputabilité

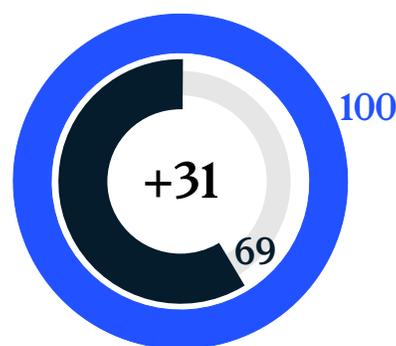
Bien que 70 pour cent des leaders affirment que leur organisation accorde la priorité à la DEI, seulement 15 pour cent des employés sont d'avis que ces leaders sont imputables de la mise en œuvre des mesures visant à atteindre les objectifs. Cela souligne clairement le besoin d'améliorer les mécanismes de responsabilisation et d'imputabilité en matière de DEI et d'accroître la transparence dans le suivi de la responsabilisation organisationnelle et individuelle.

Actions que prennent les organisations :

Tenir les cadres supérieurs imputables des progrès en matière de diversité

Gouvernance et imputabilité

- Entreprises les plus performantes¹
- Ensemble des entreprises



Cadres supérieurs imputables des progrès (ou absence de progrès) liés aux objectifs ou indicateurs de diversité

¹ Entreprises qui ont amélioré la représentation des femmes dans la plupart de leurs niveaux hiérarchiques au cours des quatre dernières années et qui, dans bien des cas, ont affiché des gains constants année après année. Ces entreprises ont une représentation féminine plus importante que les pairs de leur industrie et les surpassent au chapitre de la représentation des femmes de couleur.

Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021, McKinsey.com.

Adopter des indicateurs organisationnels et en faire le suivi

Pour accroître la responsabilisation et rendre l'atteinte d'objectifs mesurables plus probable, les organisations de premier plan utilisent leurs bases de données pour analyser leurs progrès par rapport à leurs objectifs et aspirations et les partager avec l'ensemble de l'organisation.

Pour ne citer qu'un exemple, l'établissement d'objectifs quantifiés en matière de taux d'embauche, de même que leur suivi, peut aider les organisations à faire progresser la responsabilisation au sein de leurs équipes. Ces aspirations peuvent être liées au genre et à l'origine ethnique à chaque niveau de rôles pour une période donnée. Elles peuvent ensuite aider à cerner les goulots d'étranglement dans la progression de long de la hiérarchie, les actions à mettre en œuvre en priorité et à partager les progrès réalisés par rapport aux objectifs dans l'ensemble de l'organisation afin de réaffirmer leur engagement de façon continue. De telles aspirations quantitatives peuvent servir de mécanismes de responsabilisation et de transparence.

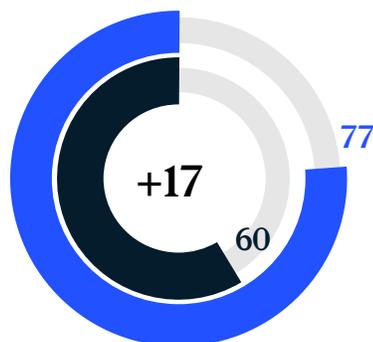
Il est important de noter que toutes les décisions en matière d'embauche, d'avancement et de personnel demeurent fondées sur le mérite.

Actions que prennent les organisations :

Mesurer la diversité en fonction du genre et de l'ethnicité

Gouvernance et imputabilité

- Entreprises les plus performantes¹
- Ensemble des entreprises



Suivre la représentation à l'intersection du genre et de l'ethnicité pour tous les employés

¹ Entreprises qui ont amélioré la représentation des femmes dans la plupart de leurs niveaux hiérarchiques au cours des quatre dernières années et qui, dans bien des cas, ont affiché des gains constants année après année. Ces entreprises ont une représentation féminine plus importante que les pairs de leur industrie et les surpassent au chapitre de la représentation des femmes de couleur.

Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021, McKinsey.com.

Responsabiliser les individus

Afin de renforcer la responsabilisation au niveau individuel et susciter un désir commun de changement et d'engagement à cet égard, les organisations qui appliquent des pratiques exemplaires intègrent également les aspirations en matière de DEI dans les évaluations de performance individuelle et créent des récompenses pour les employés qui ont adopté des comportements inclusifs. Par exemple, les organisations peuvent offrir une formation annuelle sur les biais implicites à tous les recruteurs et gestionnaires responsables de l'embauche. Elles peuvent demander à des membres de l'équipe de direction de participer à deux activités de formation ou de recrutement axées sur les efforts de DEI; inciter les recruteurs et les responsables de l'embauches à assister à trois foires d'embauche diversifiées, et à évaluer les descriptions d'emploi afin d'éliminer les critères non essentiels pouvant inutilement exclure certains candidats.

Communiquer et démontrer que la DEI est une responsabilité partagée plutôt qu'une tâche qui incombe exclusivement à la direction ou aux Ressources humaines, donne à tous les employés l'occasion de devenir des leaders et de contribuer au rendement de l'organisation.

Intégrer les rôles et responsabilités de DEI dans l'entreprise

Pour réaliser leurs aspirations en matière de DEI, les organisations reconnues pour leurs pratiques exemplaires peuvent déployer des efforts à l'échelle de l'entreprise ainsi que des efforts complémentaires dans des entités opérationnelles ou des fonctions spécifiques. Ce modèle opérationnel attribue des rôles et des responsabilités en matière de DEI aux principaux leaders au sein des entités ou des fonctions, qui peuvent ensuite s'assurer de l'imputabilité et aider à coordonner la stratégie de DEI à l'échelle de l'organisation grâce à des stratégies propres aux unités opérationnelles. Dans l'ensemble, un tel modèle opérationnel peut créer un programme cohésif et synergique à l'échelle de l'organisation.

3. Politiques, processus et systèmes de ressources humaines

Les organisations continuent d'embaucher et de promouvoir des femmes et des personnes de couleur à des taux inférieurs à ceux des hommes blancs dans l'ensemble de la structure hiérarchique. Les organisations qui ont des pratiques exemplaires s'efforcent d'éliminer les biais involontaires de divers processus organisationnels (y compris les processus d'embauche et d'évaluation) et de créer des programmes (comme le sponsorship) pour aider divers groupes à trouver et à saisir des occasions d'embauche et de promotion. De plus, leurs mécanismes de soutien et d'avancement professionnel sont accessibles de manière égale à tous les employés.

Intégrer la DEI aux processus d'embauche

Une meilleure représentation des divers groupes peut être réalisée en partie en atteignant un plus grand bassin de candidats qualifiés et diversifiés. Pour de nombreuses organisations, il faudra peut-être repenser l'ensemble du processus d'embauche pour veiller à ce qu'il soit calibré de façon à répondre à leurs aspirations en matière de représentation de la diversité.

Les organisations de premier plan commencent souvent par examiner la façon dont les candidats sont recrutés. D'où proviennent-ils? Comment peuvent-elles élargir leur champ de recherche pour établir des liens avec des candidats plus diversifiés? Quels messages sont utilisés pour annoncer les postes? Ces messages trouvent-ils écho auprès de talents diversifiés? Les exigences du poste reflètent-elles fidèlement ce qu'il faut pour réussir? Les attentes traditionnelles limitent-elles les talents considérés comme admissibles au poste?

De plus, ces organisations s'efforcent d'éliminer les biais involontaires liés à l'embauche, comme dans la demande, la présélection des curriculum vitæ et les processus d'entrevue. Cela peut se faire en normalisant les processus de recrutement, en reformulant les questions d'entrevue, en créant des comités d'entrevue diversifiés, en faisant un suivi diligent des résultats d'embauche et en mettant en œuvre une formation sur les biais et les préjugés pour tous les recruteurs et intervieweurs.²²

²² *Women in the Workplace 2021*, septembre 2021, LeanIn.Org et McKinsey & Company, McKinsey.com.

Assurer des évaluations impartiales

Au chapitre 1, nous avons révélé que les femmes, et en particulier les femmes de couleur, sont moins susceptibles d'être promues. Selon nos recherches, 10 pour cent des femmes croient que leur genre les empêche d'obtenir une augmentation, une promotion ou une chance de progresser.

Tout au long de la pandémie de la COVID-19, les employés ont eu l'impression que leur organisation avait apporté peu de changements à ses processus d'évaluation de la performance. Seulement environ 25 pour cent des employés ont déclaré que leur entreprise avait modifié le processus d'évaluation pour ajuster les attentes en matière de productivité ou tenir compte des circonstances liées à la pandémie. De plus, seulement 6 pour cent des employés ont déclaré que leur entreprise mettait davantage l'accent sur la réduction des biais et préjugés dans le processus d'évaluation.

Pour remédier à cette situation, les organisations qui appliquent des pratiques exemplaires évaluent leurs processus actuels d'évaluation et de promotion afin de déceler les biais involontaires et s'efforcent de les éliminer. Par exemple, elles offrent aux responsables de l'évaluation une formation sur les biais et les façons de les reconnaître, et veillent à ce que les critères d'évaluation soient fondés sur des mesures objectives.²³

Créer des programmes de sponsorship

Pour tenir compte de la différence entre les taux d'avancement des hommes et des femmes, ces organisations créent et renforcent également des programmes de sponsorship qui assurent un accès et un soutien équitables aux femmes. Les sponsors jouent un rôle essentiel dans la création et la détermination d'opportunités pour les collègues, ce qui peut être d'une importance capitale pour ceux qui cherchent à obtenir de l'avancement au sein de leur organisation. Ils connaissent souvent bien les postes et les rôles de l'entreprise, comprennent comment passer à l'échelon suivant sur le plan professionnel et ont accès aux ressources internes pour appuyer les groupes sponsorisés. Des programmes de sponsorship robustes peuvent être créés pour tous les niveaux d'emploi afin de veiller à ce que chaque groupe d'employés accède à des ressources semblables et se sente appuyé au quotidien.

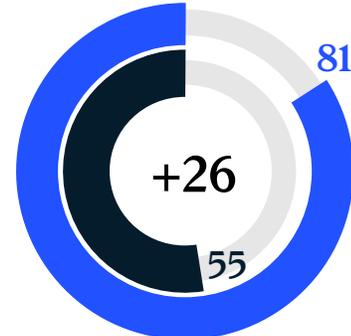
²³ Ibid.

Actions que prennent les organisations :

Minimiser les biais liés au genre lors de l'embauche, des revues de performance et des promotions

Politiques, processus et systèmes de gestion des talents

- Entreprises les plus performantes¹
- Ensemble des entreprises



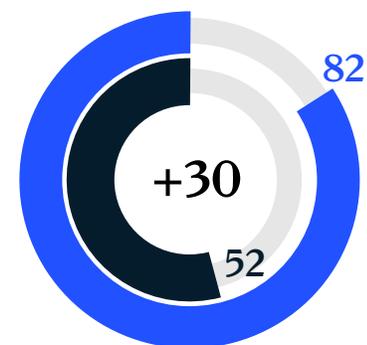
Offrir des formations permettant d'éviter les biais lors des revues de performance ou entretiens d'embauche

¹ Entreprises qui ont amélioré la représentation des femmes dans la plupart de leurs niveaux hiérarchiques au cours des quatre dernières années et qui, dans bien des cas, ont affiché des gains constants année après année. Ces entreprises ont une représentation féminine plus importante que les pairs de leur industrie et les surpassent au chapitre de la représentation des femmes de couleur.

Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021, McKinsey.com.

Provide sponsorship programs for women of colour and support employee resource groups (ERGs)

Politiques, processus et systèmes de gestion des talents



Offrir des programmes formels aux employés de groupes sous-représentés (p. ex., les femmes de couleur)

Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021, McKinsey.com.

4. Modèles et programmes de soutien en milieu de travail

Dans l'ensemble, les employés estiment que leur organisation a bien réagi à la crise de la COVID-19 et reconnaissent les efforts déployés par les hauts dirigeants pour valider les défis auxquels la pandémie les a confrontés.

Un pourcentage comparable de femmes (87 pour cent) et d'hommes (86 pour cent) ont déclaré être « plutôt satisfaits » ou « très satisfaits » de la réponse de leur organisation face à la COVID-19. De même, un pourcentage élevé de femmes (81 pour cent) et d'hommes (79 pour cent) ont déclaré que les hauts dirigeants reconnaissent régulièrement les défis auxquels les employés ont dû faire face depuis le début de la pandémie.

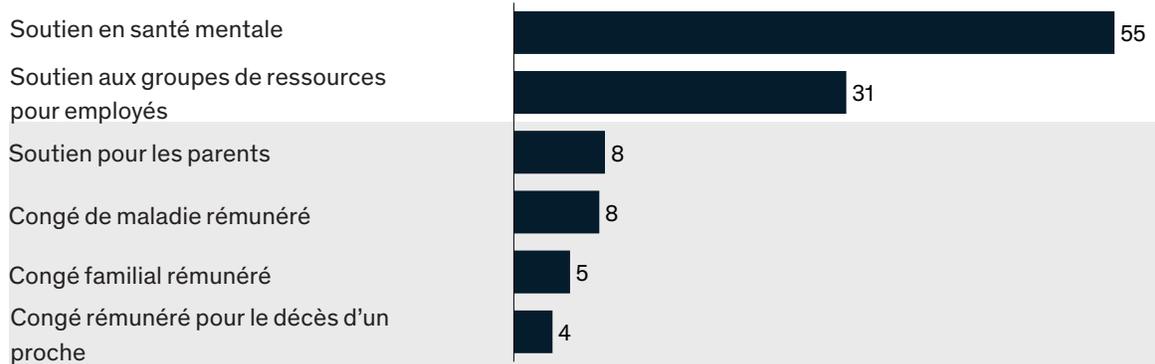
Plus de la moitié du soutien organisationnel accru pendant la pandémie de la COVID-19 était axé sur la santé mentale (Figure 28). Fait intéressant, seulement le tiers du soutien supplémentaire lié à la pandémie comprenait des groupes de ressources pour les employés, et seulement 8 pour cent des employés ont déclaré que leur organisation a amélioré le soutien aux parents malgré l'augmentation de leurs responsabilités au cours des 18 derniers mois.

Figure 28

Il serait possible d'améliorer les programmes de flexibilité pour les parents et les employés qui ont besoin de soutien, surtout dans le nouveau modèle de travail

Bien que la plupart des organisations aient accru leur soutien en santé mentale au cours de la dernière année, les politiques et programmes visant à répondre aux besoins des proches aidants n'ont connu que très peu d'amélioration

% d'employés qui rapportent une augmentation du soutien



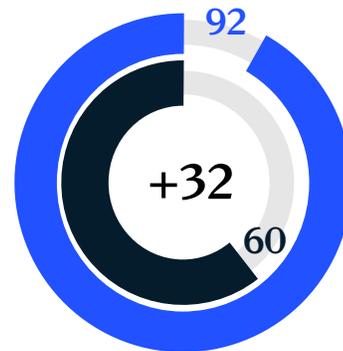
Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021; données canadiennes. Sondage 2021 sur l'expérience des employés effectué auprès de 5 317 employés.

Mesures que prennent les organisations :

Amender les politiques pour mieux soutenir le bien-être des employés

Modèles et programmes de soutien en milieu de travail

- Entreprises les plus performantes¹
- Ensemble des entreprises



Accroître le soutien en santé mentale (p. ex., programmes de santé mentale, remboursement des frais de thérapie)

¹ Entreprises qui ont amélioré la représentation des femmes dans la plupart de leurs niveaux hiérarchiques au cours des quatre dernières années et qui, dans bien des cas, ont affiché des gains constants année après année. Ces entreprises ont une représentation féminine plus importante que les pairs de leur industrie et les surpassent au chapitre de la représentation des femmes de couleur.

Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021, McKinsey.com.

Les défis auxquels les femmes sont confrontées en milieu de travail se sont intensifiés au cours de la dernière année. Les femmes faisaient déjà un « double quart », c'est-à-dire une journée complète de travail suivie de nombreuses heures à s'occuper des enfants et à accomplir les tâches ménagères, et avec la suspension de plusieurs sources de soutien, comme l'école et les services de garde d'enfants, plusieurs femmes de ménages hétérosexuels ont déclaré assumer davantage de responsabilités à la maison.²⁴ Comme nous l'avons vu au chapitre 3, les femmes ont également pris des responsabilités supplémentaires au travail, en offrant plus de soutien aux membres de leur équipe et en se faisant les championnes des mesures et des initiatives de DEI. Aujourd'hui plus que jamais, les organisations gagnantes songent à des modèles d'environnement de travail souples permettant une pleine égalité entre les genres et réduisant le risque qu'un plus grand nombre de femmes réduisent leurs activités professionnelles ou quittent le marché du travail.

Offrir des mesures de soutien accessibles à tous

Au cours des 18 derniers mois, les hommes et les femmes se sont sentis épuisés au travail et ont demandé plus de souplesse et de soutien de la part de leur organisation (Figure 29). Toutefois, plus de femmes que d'hommes ont également déclaré craindre les répercussions sur leur carrière si elles profitaient des avantages des mesures de flexibilité au travail. Pour créer des programmes vraiment flexibles, de nombreuses organisations redéfinissent quand, où et de quelle façon leurs employés travaillent (heures travaillées par jour, jours de travail par semaine ou mois, durée du travail, semaines par année et congé prolongé; travail au bureau, télétravail ou une combinaison des deux; partage d'emploi, collaboration, rôles et responsabilités et technologies utilisées).

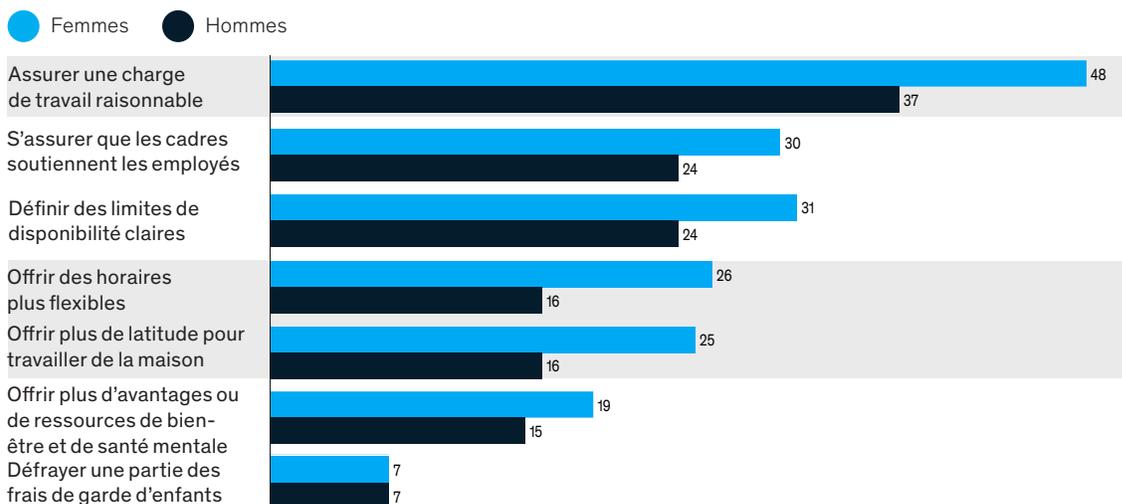
Un changement de culture où toutes ces façons de travailler sont acceptées et normalisées, non seulement pour les femmes mais pour l'ensemble des employés, peut être tout aussi important. Cela pourrait faire en sorte que les hommes et les femmes en profitent et permettre d'éviter la perception qu'il s'agit d'un accommodement pour des groupes individuels.

Souvent, les organisations championnes soutiennent aussi les parents qui travaillent en leur offrant un congé payé pour s'occuper d'obligations familiales ou des services de garde d'enfants d'urgence ou sur place. De plus, elles offrent un soutien accru pour les transitions lors du départ pour un congé prolongé ou au retour²⁵, ce qui permet d'éviter que la progression des femmes soit considérablement entravée par les périodes prolongées d'absence requises par une grossesse, un congé d'adoption, un congé parental ou la garde d'enfants. Elles essaient aussi d'indiquer clairement que les hommes ont un accès semblable à ces programmes et qu'ils sont encouragés à en profiter.

Figure 29

Un nombre considérable de femmes ont cité « une charge de travail raisonnable » et « une souplesse d'horaire accrue » comme des mesures qui auraient pu les aider à surmonter leurs défis au cours de la dernière année

% d'employés citant des mesures qui auraient les aider à surmonter les défis liés au travail au cours de la dernière année



Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021; données canadiennes. Sondage 2021 sur l'expérience des employés effectué auprès de 5 317 employés.

²⁴ *Women in the Workplace 2021*, septembre 2021, McKinsey.com.

²⁵ *Women matter : Les femmes et le travail au Canada : d'aujourd'hui à demain*, juin 2019, McKinsey.com.

5. Mentalités et comportements inclusifs

L'inclusion est la façon dont le personnel perçoit le milieu de travail. C'est la mesure dans laquelle les employés se sentent acceptés, respectés et faisant partie intégrante de l'organisation. Les organisations inclusives créent un sentiment d'appartenance (p. ex., en favorisant un lien positif entre les employés et avec l'organisation) et d'ouverture (en créant un environnement de confiance pour exprimer des observations, des idées et des préoccupations). Lorsqu'on le mesure et qu'on y donne suite de façon globale, ce sentiment devient un avantage concurrentiel. Notre recherche montre que 90 pour cent des employés sont plus susceptibles de faire tout en leur possible pour aider un collègue s'ils travaillent dans une organisation inclusive et que 47 pour cent sont plus susceptibles de rester dans une organisation s'ils considèrent qu'elle favorise l'inclusion.²⁶ Il est essentiel de bâtir une mentalité d'inclusion parmi les employés pour tirer parti des avantages d'autres initiatives de DEI; il s'agit du fondement même de toutes les dimensions précédentes.

Comment les organisations qui prônent des pratiques exemplaires peuvent-elles amener les employés à vraiment changer leurs comportements? Elles peuvent aller de l'avant dans leur cheminement vers l'inclusion en suscitant un engagement dans les trois domaines suivants.

Renforcer la conviction en comprenant le « pourquoi »

Au moment d'entreprendre une démarche d'inclusion qui se veut significative, il est essentiel de se demander « pourquoi ». Bien que certains employés peuvent pleinement adhérer à l'idée de l'inclusion, plusieurs ne connaissent peut-être pas le concept ou la recherche qui l'appuie ou l'impact qu'elle peut avoir sur leurs équipes, leurs clients et l'organisation. Les organisations qui ont un argument solide en faveur du changement lancent souvent un plan de communication à multiples volets pour permettre à leurs employés d'en apprendre davantage sur l'inclusion à travers le récit d'expériences vécues par leurs collègues. Lorsque les employés voient leurs dirigeants parler ouvertement de ces concepts, une vague de changement peut se créer au sein de l'organisation.

La motivation des organisations pour intégrer la DEI à leur stratégie globale²⁷ peut varier considérablement : une organisation peut chercher à accroître la DEI pour s'assurer un accès aux meilleurs talents, alors qu'une autre peut s'efforcer de stimuler l'innovation en créant des équipes plus inclusives et diversifiées. Donner un aperçu de cette logique aide les employés à comprendre pourquoi leur engagement est important et comment il aura une incidence sur le succès de leur équipe et de l'organisation.

²⁶ Recherche sur la validation et l'évaluation de l'inclusion, McKinsey.

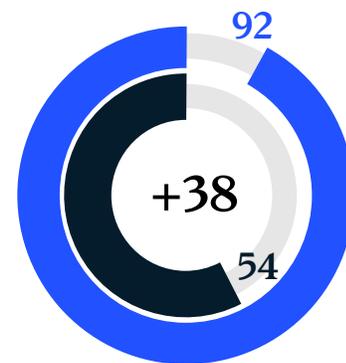
²⁷ *Diversity wins: How inclusion matters*, May 2020, McKinsey.com.

Mesures que prennent les organisations :

Se concentrer sur l'intersectionnalité et les programmes d'éducation et d'inclusivité

Mentalités et comportements inclusifs

- Entreprises les plus performantes¹
- Ensemble des entreprises



Offrir des programmes « d'alliés » et de l'éducation sur l'intersectionnalité dans le cadre des formations sur les biais et les préjugés

¹ Entreprises qui ont amélioré la représentation des femmes dans la plupart de leurs niveaux hiérarchiques au cours des quatre dernières années et qui, dans bien des cas, ont affiché des gains constants année après année. Ces entreprises ont une représentation féminine plus importante que les pairs de leur industrie et les surpassent au chapitre de la représentation des femmes de couleur.

Source : *Les femmes en milieu de travail 2021*, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021, McKinsey.com.

Offrir des programmes d'apprentissage complets sur l'inclusion

Les programmes d'apprentissage de la DEI devraient aller au-delà de la sensibilisation aux biais inconscients, aux microagressions et à l'inclusivité pour entraîner des changements de comportement durables. Les meilleurs programmes de changement du comportement offrent des formules souples et complètes qui donnent aux participants l'espace nécessaire pour explorer les concepts et mettre en pratique leurs nouveaux comportements. Ces initiatives sont plus exhaustives, à la fois dans leur contenu (couvrant, par exemple, la façon de mettre en place un programme de sponsorship efficace, de créer un sentiment d'appartenance ou de traiter de sujets difficiles à aborder au travail) et leurs modalités, comme les discussions en petits groupes, les incitations à l'inclusion volontaire et les évaluations pour mesurer les progrès de l'organisation.

Créer des programmes d'alliés

La création de programmes d'inclusivité formels (programmes d'« alliés ») peut aider les organismes à fournir aux femmes, et en particulier aux femmes de couleur, les ressources dont elles ont besoin pour se sentir entendues, guidées et soutenues tout au long de leur carrière. Nos recherches indiquent que les femmes prennent davantage d'initiatives que les hommes pour soutenir les autres femmes, surtout les femmes de couleur. Environ un homme sur quatre appuie publiquement l'égalité entre les genres comparativement à environ une femme sur trois, et seulement un homme sur trois prête une oreille attentive aux expériences de discrimination vécues par leurs collègues féminines de couleur, comparativement à environ une femme sur deux.

Pour tenir compte des différences dans les niveaux de soutien entre les collègues, et surtout pour encourager les hommes à appuyer les femmes, de nombreuses organisations offrent une formation officielle sur la façon d'être un « allié » efficace. Ces programmes sont offerts à tous les employés et aident à déterminer comment les groupes non affinitaires peuvent devenir des alliés pour les femmes. Offrir ces programmes peut aider à créer un effectif inclusif et solidaire et à renforcer le réseau de soutien dans l'ensemble de l'organisation.

Favoriser la connectivité et le sentiment d'appartenance

La création d'un sentiment de connectivité et d'appartenance est un complément essentiel aux politiques et aux programmes de formation officiels dans le cadre d'un cheminement vers l'inclusion. Les employés qui ont un sentiment d'appartenance se sentent également soutenus, acceptés et inclus, et les recherches montrent qu'ils ont un meilleur rendement (par exemple, ces employés reçoivent 18 fois plus de promotions dans les organisations que ceux qui ne déclarent pas ressentir de sentiment d'appartenance).

Lorsque les employés ressentent un tel sentiment d'appartenance, l'ensemble de l'organisation en profite (par exemple, les organisations les plus performantes selon cette mesure présentent un risque de roulement de l'effectif de 50 pour cent moins élevé et une augmentation de 56 pour cent du rendement organisationnel).²⁸

Tous les employés peuvent jouer un rôle dans l'amélioration du sentiment d'appartenance de leurs collègues par des comportements intentionnels et subtils et des petits gestes de tous les jours. Les leaders ont un rôle plus important à jouer dans la création de cet environnement. Ils peuvent redéfinir les normes de leadership (par exemple, en établissant des vérifications récurrentes avec chaque membre de l'équipe, en organisant des événements inclusifs pour renforcer l'esprit d'équipe et en sollicitant régulièrement des commentaires par l'entremise de divers canaux), exprimer publiquement leur gratitude plus souvent, et consacrer plus de temps au coaching dans l'ensemble de l'organisation. Faire un effort supplémentaire pour établir des liens et une compréhension à l'échelle de toute l'organisation peut aider à éliminer les obstacles et à renforcer d'autres efforts de DEI.

²⁸ Evan W. Carr, Andrew Reece, Gabriella Rosen Kellerman et Alexi Robichaux, « The value of belonging at work », Harvard Business Review, 16 décembre 2019.

Conclusion : Perspectives

Alors que nous faisons tous de notre mieux pour relever le défi sans précédent de la pandémie de la COVID-19 au cours des prochaines années, nous devons être prêts à adapter non seulement nos attentes, mais aussi nos façons de travailler et de traiter les uns avec les autres. Ce n'est qu'alors que nous pourrons à la fois vivre et prospérer dans cet environnement changeant au travail et à la maison. Les organisations auront aussi une occasion inégalée de provoquer des changements fondamentaux dans la façon dont les gens travaillent. Pour saisir cette occasion, il faudra mettre l'accent sur la DEI et mieux soutenir les personnes qui font face à des défis liés au genre et à l'ethnicité.

La recherche présentée dans ce rapport a révélé que, même si les organisations ont commencé à s'intéresser à la DEI, il reste encore beaucoup de chemin à faire, surtout pour les personnes de couleur. Bien que presque toutes les organisations canadiennes considèrent la DEI comme l'une de leurs priorités absolues, elles ont encore de la difficulté à traduire cela en mesures concrètes et percutantes.

Nos recherches ont également révélé que les employés cherchaient désespérément un meilleur équilibre entre leur travail et leur vie personnelle. C'est particulièrement vrai pour les femmes, qui ont assumé plus de responsabilités à la maison et au travail que les hommes. Les organisations peuvent offrir des mécanismes de soutien précis qui aideront à uniformiser les règles du jeu et qui permettront aux femmes de s'épanouir dans le nouvel environnement de travail.

La recherche a également montré que de tels mécanismes de soutien peuvent être particulièrement essentiels pour les femmes de couleur. Bien que la pandémie ait été un défi de taille pour tous, les femmes de couleur continuent de se heurter à des obstacles encore plus nombreux en milieu de travail, comme les microagressions, et demeurent proportionnellement sous-représentées au chapitre des promotions.

Nous croyons que les organisations peuvent relever ces défis et tirer parti du changement sismique qui se produira dans les processus et les politiques. Toutefois, pour ce faire, elles doivent investir de façon significative dans des mesures qui les rapprochent de façon mesurable de leurs objectifs en matière de DEI. Cela exigera un milieu de travail axé sur l'inclusion, des changements dans les mentalités de tous les employés et une compréhension claire de la façon dont la DEI profite à tout le monde. Les organisations doivent se tenir imputables de leurs engagements et mettre en œuvre des politiques et des programmes d'appui qui garantissent à tous les employés un accès équitable aux possibilités d'avancement en milieu de travail, maintenant et à l'avenir.

Annexe

Méthodologie

Participation à la recherche

Le présent rapport est fondé sur des recherches menées auprès de 51 entreprises au Canada, et s'inscrit dans la foulée de recherches semblables menées par McKinsey & Compagnie en 2017 et 2019.

Les entreprises participantes des secteurs privé, public et social ont soumis des données sur la composition de leur structure hiérarchique. En outre, plus de 5 000 employés d'entreprises participantes ont été interrogés sur leur expérience en milieu de travail.

Les entreprises ont choisi de participer à l'étude en réponse aux invitations de McKinsey & Compagnie ou en indiquant leur intérêt sur notre site Web public. La participation au sondage sur l'expérience des employés a été encouragée, mais demeurait facultative.

Toutes les données ont été recueillies entre mai et août 2021. Les données sur la composition des échelles hiérarchiques reflètent la représentation des hommes et des femmes au 31 décembre 2020, ainsi que les changements de personnel (p. ex., en raison des promotions, de l'embauche ou de l'attrition) au cours de 2020. Par conséquent, toutes les données sur la structure hiérarchique ne représentent pas les changements survenus en 2021.

De plus, les employés ont été interrogés sur leur expérience en milieu de travail entre juin et août 2021. Ces ensembles de données représentent des aperçus ponctuels et reflètent l'expérience des employés au moment où le sondage a été réalisé.

Données et analyse des échelles hiérarchiques

Mesures globales

Toutes les mesures (p. ex., représentation, taux de promotion, part des embauches, taux d'attrition) ont été initialement calculées pour chaque entreprise participante.

La moyenne des résultats des entreprises a ensuite été calculée par industrie, et les données de chaque industrie ont été pondérées selon la composition de l'emploi par secteur au Canada²⁹.

Cela nous a permis d'éviter de trop mettre l'accent sur certaines industries ou de les sous-estimer, et de mieux estimer les tendances au fil du temps en fonction de l'échantillon d'entreprises de chaque année.

La répartition de l'emploi par industrie au Canada utilisée pour notre pondération était la suivante :

| | |
|---|-----|
| • Commerce de gros et de détail | 15% |
| • Soins de santé et assistance sociale | 14% |
| • Fabrication | 9% |
| • Services professionnels, scientifiques et techniques | 9% |
| • Services éducatifs | 8% |
| • Construction | 7% |
| • Finance, assurance, immobilier, location et location-bail | 7% |
| • Administration publique | 6% |
| • Hébergement et restauration | 5% |
| • Transport et entreposage | 5% |
| • Services aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien | 4% |
| • Information, culture et divertissement | 4% |
| • Autres services (sauf l'administration publique) | 4% |
| • Agriculture, foresterie, pêche, mines et carrières, pétrole et gaz | 3% |
| • Services publics | 1% |

²⁹ Statistique Canada. Emploi selon l'industrie, données mensuelles, à la fin de l'exercice 2020.

Définition des échelons d'emploi

Les entreprises ont classé leurs employés selon six échelons en fonction des définitions normalisées suivantes, en tenant compte de la structure hiérarchique et des salaires. Les échelons et les définitions fournis étaient les suivants :

- Échelon 1 — Haute direction : PDG et subordonnés directs au PDG, responsables des opérations et de la rentabilité de l'entreprise (les membres du conseil d'administration ne sont pas inclus dans nos analyses primaires, à moins qu'ils ne soient également des employés).
- Échelon 2 — Vice-présidents principaux et autres rôles semblables : hauts dirigeants de l'organisation ayant une supervision importante d'une unité opérationnelle ou fonctionnelle.
- Échelon 3 — Vice-présidents et autres titulaires de postes semblables : leaders au sein de l'organisation, responsables d'activités ou d'initiatives au sein d'une sous-unité ou une unité opérationnelle, ou qui relèvent directement de vice-présidents principaux.
- Échelon 4 – Directeurs : gestionnaires et collaborateurs chevronnés, responsables de plusieurs équipes et de fonctions ou unités opérationnelles distinctes.
- Échelon 5 – Chefs de service : gestionnaires subalternes et collaborateurs, responsables de petites équipes ou unités fonctionnelles ou opérationnelles.
- Échelon 6 – Premier échelon : employés responsables d'exécuter des tâches distinctes et de participer aux équipes, habituellement dans un bureau ou une entreprise (les employés sur le terrain comme les caissiers ou les représentants du service à la clientèle ne sont pas inclus dans nos principales analyses de la structure hiérarchique). Le terme « cadres supérieures » désigne les échelons 1 à 3, et le terme « gestionnaires » peut parfois désigner les échelons 4 et 5 ou les employés qui ont déclaré dans le sondage qu'ils gèrent des équipes.

Mesures et analyses

Les données sur la structure hiérarchique comprenaient la représentation des hommes et des femmes (dans l'ensemble, dans l'état des résultats, par rapport aux rôles de soutien et, de façon facultative, selon l'origine ethnique).

Dans cette recherche, les personnes de couleur comprenaient les personnes appartenant à des groupes ethniques tels que les membres des communautés autochtone, noire, asiatique, moyenne-orientale, africaine et africaine du Nord, hispanique ou latino, latina, latinx, etc. De plus, les entreprises ont déclaré le nombre d'hommes et de femmes qui ont été embauchés, promus et qui ont quitté l'entreprise (en général et, éventuellement, selon l'origine ethnique et pour des postes d'ingénierie et de gestion de produits).

Les taux de promotion et d'attrition ont été calculés pour les femmes et les hommes, dans l'ensemble et selon l'origine ethnique, à chaque échelon. Les taux de promotion ont été calculés en divisant le nombre de promotions d'un genre au sein à cet échelon par le nombre d'employés de ce genre à l'échelon inférieur au début de l'année. Les taux d'attrition ont été calculés en divisant le nombre de personnes de chaque genre qui ont quitté l'entreprise à un échelon donné par le nombre d'employés de ce genre à cet échelon au début de l'année.

Sondage sur l'expérience des employés

Participation au sondage

Plus de 5 000 employés d'entreprises participantes ont choisi de participer au sondage sur l'expérience des employés. Les questions du sondage portaient sur de multiples thèmes (p. ex., la satisfaction au travail, le bien-être des employés, la souplesse des horaires, le télétravail, l'état de la diversité, l'équité, les mesures prises par les gestionnaires et l'inclusivité), ainsi que sur des questions démographiques (p. ex., le rôle, l'âge, l'orientation sexuelle et la situation familiale).

Ventilation des industries aux fins des analyses canadiennes

Types d'organisations

Nombre d'entreprises canadiennes

| | |
|---|----|
| • Services bancaires et financiers de détail | 4 |
| • Gestion d'actifs et investisseurs institutionnels | 3 |
| • Assurance | 2 |
| • Biens de consommation emballés | 1 |
| • Distribution de nourriture et de boissons | 3 |
| • Fabrication de nourriture et de boissons | 2 |
| • Commerce de détail | 1 |
| • Énergie, services publics et matières premières | 10 |
| • Pétrole et gaz | 4 |
| • Services informatiques et télécommunications | 1 |
| • Technologie – logiciels | 3 |
| • Technologie – matériel | 0 |
| • Services professionnels et d'information | 6 |
| • Produits pharmaceutiques et médicaux | 1 |
| • Secteur public et social | 5 |
| • Transport, logistique et infrastructures | 3 |
| • Ingénierie et production industrielle | 2 |

Types d'organisations

| | |
|--|----|
| • Banques, compagnies d'assurance et sociétés de gestion de patrimoine | 9 |
| • Biens de consommation | 7 |
| • Pétrole, gaz et énergie | 14 |
| • TMT (Télécommunications, médias et divertissement) et services professionnels et d'information | 10 |
| • Secteur public et social et Produits pharmaceutiques et médicaux | 6 |
| • Transport, logistique et infrastructures et Ingénierie et production industrielle | 5 |

Recherches connexes effectuées conjointement par le McKinsey Global Institute et McKinsey



Women in the Workplace 2021, LeanIn.Org et McKinsey & Company, septembre 2021



Understanding organizational barriers to a more inclusive workplace, juin 2021, McKinsey.com



Le pouvoir de la parité : Promouvoir l'égalité hommes-femmes au Canada, juin 2017, McKinsey.com



Diversity wins: How inclusion matters, mai 2020, McKinsey.com



COVID-19 and gender equality: Countering the regressive effects, juin 2020, McKinsey.com



The future of women at work: Transitions in the age of automation, juin 2019, McKinsey.com

By McKinsey
November 2021
Copyright © McKinsey & Company
Designed by US Design Center

www.mckinsey.com

 @McKinsey

 @McKinsey

