

Catapulter les femmes en affaires au Canada

Boîte à outils pour aider les employeurs à recruter, retenir et promouvoir davantage de femmes et à les faire accéder à des conseils d'administration

Introduction

Il est aujourd'hui bien connu que la pandémie a eu un impact disproportionné sur les femmes qui sont sur le marché du travail. Elles sont confrontées aux lourdes pressions du travail à domicile dans des emplois professionnels exigeants, tout en jonglant avec les obligations familiales qui ont tendance à leur incomber davantage qu'à leurs homologues masculins. Elles sont également fortement présentes dans les secteurs les plus touchés par la pandémie, soit le commerce au détail, les services alimentaires, les soins de santé, etc.

Dans de nombreux cas, les femmes doivent non seulement s'occuper de leurs enfants, mais aussi de leurs parents âgés et de leurs proches, en plus d'assumer l'essentiel des responsabilités domestiques. Certaines n'ont eu d'autre choix que de réduire leur activité professionnelle, de reconsidérer leurs ambitions d'avancement ou de quitter purement et simplement le marché du travail. D'autres ont excellé dans leur milieu de travail, que ce soit à des postes de direction ou en tant qu'entrepreneures. Mais cela a eu un coût considérable sur leur santé mentale et leur vie personnelle.

Les femmes d'affaires sont confrontées à des obstacles, notamment les micro-agressions, l'épuisement professionnel, l'inégalité salariale, la discrimination, ainsi que le manque de mentors et d'alliés.

Tous ces enjeux ont des répercussions économiques plus larges, car la pandémie a également mis en évidence une pénurie de main-d'œuvre qualifiée au Canada. Alors que certains secteurs étaient décimés, d'autres étaient en plein essor. De nombreuses entreprises ont encore [du mal à embaucher](#) les travailleurs dont elles ont besoin.

Pour remédier à ce déséquilibre, il est essentiel d'augmenter sensiblement le nombre de femmes dans les entreprises et à des postes de direction. Pour y arriver, il est nécessaire d'adapter les formations de perfectionnement et de réorientation



professionnelle en fonction des besoins et des modes de vie des femmes, de lutter contre la discrimination et les préjugés et de donner aux femmes les moyens de réussir.

Un effort concerté pour encourager les femmes dans les entreprises canadiennes n'est pas seulement une question d'égalité des sexes, c'est aussi une question économique. Les entreprises qui comptent plus de femmes dans leurs équipes de direction sont plus susceptibles d'obtenir de meilleurs résultats en matière de rentabilité, de valeur ajoutée, de satisfaction de la clientèle et d'engagement des employés.

Lorsque les femmes réalisent leur plein potentiel sur le marché du travail, c'est toute l'économie qui en profite et tous les Canadiens en tirent des bénéfices. Cette boîte à outils contient des actions concrètes pour aider les employeurs à recruter, retenir et promouvoir davantage de femmes dans des postes de direction et au sein de conseils d'administration.

Reconnaissance

Nous tenons à remercier Compass Rose pour sa collaboration à cet effort.

Thème : La situation des femmes en affaires en 2022

- Les pertes d'emploi des femmes ont commencé à s'estomper par rapport au début de la pandémie. Toutefois, **en raison d'une « fuite des talents », les femmes restent nettement sous-représentées** dans les échelons supérieurs des entreprises.
- Bien que le nombre de femmes occupant des postes de direction dans les entreprises canadiennes ait augmenté, elles ne représentent encore qu'environ 18 % des équipes de direction. Les obstacles qui empêchent les femmes d'accéder aux postes de direction et aux conseils d'administration sont notamment le **nombre limité de candidats, le manque de reconnaissance** des femmes leaders et l'**absence de recrutement axé sur la diversité**.
- Les femmes racialisées occupaient 6,4 % des sièges de conseils d'administration occupés par des femmes, 7,4 % des postes de cadres supérieurs et 11,5 % des postes de femmes dans un parcours menant à des postes de cadres supérieurs. L'un des facteurs affectant la progression de carrière des femmes racialisées est la micro-agression, soit des insultes, commentaires ou gestes chargés de sexisme et de racisme.



- Les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'être **découragées par des descriptions de poste très détaillées**. On cite souvent la statistique disant que les femmes ne postulent que si elles pensent satisfaire à 100 % des qualifications, alors que les hommes postulent même s'ils ne satisfont qu'à 60 %.
- Les femmes représentent environ 45 % de tous les employés de premier échelon, mais seulement 25 % des vice-présidents et 15 % des PDG. **Seules trois femmes sont promues à un poste de directrice pour quatre hommes**. Lorsqu'il s'agit de passer du poste de directeur à celui de vice-président, les hommes progressent trois fois plus vite que les femmes.
- La responsabilité de la charge de la famille a eu un impact sur la rétention et la promotion des femmes. Les **mères sur le marché du travail ont systématiquement consacré moins d'heures** par semaine au boulot que les pères. Au cours de la première année de la pandémie, 12 fois plus de mères que de pères ont quitté leur emploi pour s'occuper de tout-petits ou d'enfants d'âge scolaire.
- Malgré le stress et l'épuisement professionnel, **de nombreuses femmes ont excellé et persévéré** dans le monde des affaires en acceptant des tâches supplémentaires, en lançant de nouvelles entreprises et en soutenant leurs équipes dans leurs efforts de promotion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. Cependant, ce travail n'est souvent **pas reconnu financièrement**, alors qu'il permet d'obtenir de meilleurs résultats pour tous les employés.
- Même aux échelons les plus élevés, les femmes se heurtent à des **obstacles qui les empêchent d'être sur un pied d'égalité** avec les hommes, en raison de normes calquées sur les hommes en matière de leadership, c'est-à-dire des comportements et des rôles typiquement associés aux leaders masculins. Bien que la représentation des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises canadiennes augmente lentement, elles ne détiennent toujours que **21,5 % de tous les sièges des conseils d'administration** des entreprises cotées à la Bourse de Toronto.
- La lutte pour l'égalité des sexes portera fruit pour l'ensemble de l'économie nationale. Si des mesures sont prises pour uniformiser les règles du jeu pour les femmes, le Canada pourrait ajouter 150 milliards \$ au PIB en 2026 ou voir une augmentation de 0,6 % de la croissance annuelle du PIB.



Mesures pratiques pour aider les employeurs à recruter, retenir et promouvoir davantage de femmes et à les faire accéder aux conseils d'administration

Il y a quatre domaines principaux pour soutenir les femmes dans le milieu de travail et leur donner les moyens de réussir. Le tableau suivant présente des suggestions que les entreprises de toutes tailles au Canada peuvent adapter à leur culture et à leurs situations particulières, ainsi que des ressources pour vous aider à entreprendre cette démarche. Peu importe où ou comment vous commencez, l'important c'est de commencer !

	Actions	Ressources pour la mise en œuvre
RECRUTER	<ul style="list-style-type: none">• Élargir les bassins de candidates en soutenant la mobilité interne, en allant au-delà de vos canaux de recrutement habituels et en réexaminant vos avantages sociaux pour vous assurer qu'ils reflètent les besoins des femmes.• Revoir les descriptions de poste pour s'assurer qu'elles ne découragent pas involontairement les femmes de postuler.• Proposer des formules de « formation à l'embauche » aux femmes afin de leur donner une expérience sur le terrain qui les propulsera dans des emplois qu'elles considèrent actuellement comme hors de leur portée.• Améliorer les politiques de ressources humaines pour s'assurer que les femmes disposent du soutien dont elles ont besoin	<ul style="list-style-type: none">• Conseils pour recruter davantage de femmes dans votre entreprise.• Comment le mentorat peut aider les entreprises à combler la pénurie de main-d'œuvre.• Apprendre à reconnaître et à combattre les préjugés implicites.• Conseils pratiques pour constituer un bassin de candidates diversifiées.• Comment féminiser vos offres d'emplois.



	<p>pour réussir, comme des aménagements de travail flexibles, des politiques de lutte contre le harcèlement, un congé parental et une formation en premiers soins en santé mentale.</p> <ul style="list-style-type: none">• Mettre en place une formation sur les préjugés pour aider à comprendre comment même les préjugés implicites peuvent jouer un rôle dans l'exclusion des femmes de l'embauche à la promotion.• Examiner les décisions d'embauche pour garantir la diversité, l'équité et l'inclusion dans votre milieu de travail.	
RETENIR	<ul style="list-style-type: none">• Lutter pour l'égalité des salaires dans votre milieu de travail en réévaluant chaque année les postes.• Fournir des ressources de formation et de perfectionnement pour assurer le développement professionnel des femmes qui souhaitent gravir les échelons.• Favoriser le mentorat au sein de votre équipe pour aider à combler les lacunes et à développer les compétences.• Créer des politiques de retour au bureau hybrides, axées sur la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI).• Prévoir une souplesse pour la garde d'enfants afin que les mères n'aient pas à choisir entre leur famille et leur avancement professionnel.	<ul style="list-style-type: none">• Comment élaborer un horaire de travail hybride.• Conseils pour une bonne alliance inclusive (allyship) en milieu de travail.• Bénéfices et mise en place d'une politique DEI.• Favoriser un lieu de travail mentalement sain.• Comment les employeurs peuvent aider les femmes qui retournent au travail.• Boîte à outils pour mettre en œuvre la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail (formation en ligne gratuite).



	<ul style="list-style-type: none">• Créer une campagne de sensibilisation interne qui met en lumière les obstacles auxquels les femmes sont confrontées sur le marché du travail.• Dispenser une formation DEI afin de créer alliances inclusives (allyship) et de communiquer les attentes des employés sur ce qui constitue une discrimination.• Inclure le soutien DEI/bien-être dans les descriptions de postes pour les gestionnaires afin qu'ils soient conscients de leur rôle dans la création d'un lieu de travail inclusif.• Mettre en œuvre des politiques de ressources humaines visant à éliminer la discrimination.• Contribuer à la santé mentale des employés et lutter contre l'épuisement professionnel, qui est particulièrement répandu chez les parents.	
PROMOUVOIR	<ul style="list-style-type: none">• Créer une formation sur les préjugés dans le cadre des évaluations de performance afin de garantir une promotion équitable aux postes de direction et de s'attaquer au syndrome de « l'échelon cassé », qui fait que les femmes perdent leur place dans la hiérarchie de l'entreprise plus elles montent en grade.	<ul style="list-style-type: none">• <u>Moyens</u> d'encourager les femmes à planifier leur cheminement de carrière. (en anglais seulement)• <u>Stratégies</u> pour renforcer le pouvoir d'influence des employées. (en anglais seulement)• <u>Liste</u> des réseaux de femmes entrepreneurs au Canada.• <u>Tirer parti</u> d'organismes comme WBE Canada, qui fait le lien entre les approvisionnements du secteur public et commercial et les entreprises



	<ul style="list-style-type: none">• Surveiller les décisions relatives aux promotions pour voir comment les femmes progressent dans votre milieu de travail.• Responsabiliser les hauts cadres et leur offrir des incitatifs financiers pour qu'ils avancent dans la réalisation des objectifs de diversité.• Reconnaître et récompenser les femmes leaders pour leurs réalisations, en particulier dans le domaine de la DEI qui permet d'obtenir de meilleurs résultats pour leur entreprise.• Offrir aux femmes des possibilités de réseautage pour entrer en contact avec des cadres supérieurs et d'autres femmes qui peuvent devenir leurs championnes.• Offrir des possibilités de mentorat pour aider les femmes à entrer en contact avec d'autres femmes ayant réussi, afin de renforcer leur confiance et leurs compétences en matière de leadership.• Améliorer la diversité des achats et des fournisseurs afin de mettre les femmes sur un pied d'égalité avec les entreprises dirigées par des hommes dans la course aux contrats.	<p>canadiennes dirigées par des femmes. (en anglais seulement)</p> <ul style="list-style-type: none">• Introduire et améliorer l'accès à de solides mentorats.
SUR LES CA	<ul style="list-style-type: none">• Améliorer la diversité des conseils d'administration en recrutant et en attirant davantage de femmes à ces postes.	<ul style="list-style-type: none">• Guide pour faire participer les femmes aux conseils d'administration.



- **S'attaquer aux principaux obstacles** que rencontrent les femmes, même hautement qualifiées, lorsqu'il s'agit de se porter candidates à des postes d'administratrices.
- **S'assurer que les compétences et l'expérience requises** pour les conseils d'administration sont adaptées aux exigences de la gouvernance d'entreprise dans le climat économique actuel.
- **Mettre en place des programmes de formation préparatoires** aux conseils d'administration et des programmes de mentorat pour les femmes afin d'élargir leur réseau.
- **Guide** : Stacking Your Board for Diversity (en anglais seulement).
- Programme de mentorat-parrainage **Catalyst Women On Board™**. (en anglais seulement)
- **Stratégies** pour faciliter l'accès à davantage de femmes racialisées aux conseils d'administration. (en anglais seulement)
- **Outils** pour aider les femmes à planifier leur carrière et à se préparer au conseil d'administration. (en anglais seulement)

Ressources supplémentaires

Recruter, retenir et promouvoir les femmes

- Gouvernement du Canada : [Les femmes et le milieu de travail – Comment les employeurs peuvent faire progresser l'égalité et la diversité – Rapport du Symposium sur les femmes et le milieu de travail](#)
- RBC : [Des femmes s'unissent pour changer la perception qu'ont les gens d'un entrepreneuriat prospère.](#)
- McKinsey & Co., en partenariat avec LeanIn.org : [Women in the Workplace report](#)
- Carrière en construction : [Organismes venant en aide aux femmes qui souhaitent exercer un métier de la construction](#)
- Catalyst : [10 Big Issues Women Face at Work and What Leaders Can Do to Help](#)
- BBC : [Pourquoi certaines offres d'emploi dissuadent les femmes de postuler?](#)



Accroître le nombre de femmes aux postes de direction et dans les conseils d'administration

- Conseil du statut de la femme : [Les femmes dans les conseils d'administration des entreprises québécoises](#)
- Institut des administrateurs de sociétés : [Politique en matière de diversité au conseil](#)
- La Conversation : [Femmes dans les conseils d'administration : le contexte socio-culturel compte plus que les quotas](#)
- Women In Capital Markets : [Resource for board chairs, senior leaders and recruiters to identify and locate qualified women for board positions in finance.](#)
- Harvard Business Review : [Women Rising: The Unseen Barriers](#)

Créer un lieu de travail inclusif

- Mercer : [Changez les choses grâce à la DÉI](#)
- Catalyst : [Favoriser l'inclusion des peuples autochtones dans les milieux de travail canadiens](#)
- Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat : [État des lieux de l'entrepreneuriat féminin - Pleins feux sur les femmes entrepreneures noires](#)
- Deloitte : [2019 state of inclusion survey — “The bias barrier: Allyships, inclusion and everyday behaviours”](#)
- Osler : [Diversity disclosure practices: Diversity and leadership at Canadian public companies](#)

Tenir compte du bien-être des femmes dans le milieu de travail

- Commission de la santé mentale du Canada : [Le Vecteur – Mai 2021 – Soutenir la santé mentale des femmes en milieu de travail comme ailleurs](#)
- Morneau Shepell : [La santé mentale des gestionnaires de personnel durant la COVID-19 : Gérer au bord du gouffre](#)
- Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale : [Santé mentale en milieu de travail](#)
- Harvard Business Review : [What's Really Holding Women Back?](#)