

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



Emploi et
Développement social Canada

Employment and
Social Development Canada

Canada



Ce rapport est financé par le Gouvernement du Canada
par le Programme du travail.

« Les opinions et les interprétations figurant dans la présente
publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas
nécessairement celles du gouvernement du Canada. »

Les femmes et le milieu de travail : Comment les employeurs peuvent promouvoir l'égalité et la diversité

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne sur le site
canada.ca/publicentre-EDSC

Ce document offert sur demande en médias substituts
(gros caractères, MP3, braille, audio sur DC, fichiers de texte sur DC,
DAISY, ou accessible PDF) auprès du 1 800 O-Canada (1-800-622-6232).
Si vous utilisez un télécriteur (ATS), composez le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2019

Pour des renseignements sur les droits de reproduction :
droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca.

PDF

N° de cat. : Em8-66/2019F-PDF
ISBN : 978-0-660-31805-9

EDSC

N° de cat. : LT-329-08-19F

1 Résumé	5
Stratégies d'embauche	6
Stratégies de maintien en poste	6
Stratégies pour l'avancement professionnel	7
2 Égalité entre les sexes en 2019	8
L'état de l'égalité entre les sexes dans la population active canadienne	8
L'argument moral	9
L'argument économique : avantages macroéconomiques	10
L'égalité entre les sexes est mieux pour les entreprises	10
3 Pratiques exemplaires pour l'égalité entre les sexes	12
Accroître la sensibilisation à l'égard de l'égalité entre les sexes et remettre en question les mythes répandus	12
Changer les structures plutôt que les personnes	13
Adopter une approche intersectionnelle de l'égalité entre les sexes en milieu de travail	14
4 Mobilisation des hommes : une étape clé pour faire progresser l'égalité des femmes	36
Obstacles au changement	36
5 Ressources pour promouvoir l'égalité entre les sexes en milieu de travail	40

1

RÉSUMÉ

Le présent rapport présente des stratégies et des ressources que les employeurs peuvent utiliser pour faire progresser la participation des femmes en milieu de travail. Il se fonde sur les présentations effectuées et les discussions tenues lors du *Symposium sur les femmes et le milieu de travail*, un événement de deux jours tenu à la Rotman School of Management de l'Université de Toronto en mai 2019.



Quelque 240 dirigeants et champions canadiens de l'égalité des sexes et de la diversité ont échangé sur les meilleures pratiques dans le but d'inspirer et de faire progresser la participation des femmes en milieu de travail. Les présentateurs et les participants provenaient des secteurs public et privé, des syndicats, du milieu universitaire, de l'industrie, des associations en ressources humaines et des organisations de la société civile.

Bien qu'ils aient présenté des points de vue différents, ils ont convenu de trois éléments importants pour faire progresser l'égalité entre les sexes et la diversité en milieu de travail au Canada :

1. Accroître la sensibilisation à l'égard de l'égalité entre les sexes et remettre en question les mythes répandus.
2. Changer les structures plutôt que les personnes.
3. Adopter une approche intersectionnelle de l'égalité entre les sexes en milieu de travail.

Les stratégies relatives aux meilleures pratiques qui sont ressorties lors du Symposium étaient centrées sur les trois phases du cycle d'emploi, soit l'embauche, le maintien en poste des employés et l'avancement professionnel.

Stratégies d'embauche

- Être plus proactif dans le recrutement de candidats diversifiés et améliorer la responsabilisation en faisant, par exemple, le suivi du nombre de curriculum vitæ acceptés et de nouveaux employés.
- Envisager des approches comme les évaluations « à l'aveugle », les évaluations des compétences et des connaissances, les entrevues ou les questions normalisées et des offres d'emploi « désexisées ».
- Être conscient des résultats mitigés liés à la formation sur les préjugés inconscients et aux comités de sélection diversifiés.

Stratégies de maintien en poste

Mettre l'accent sur le changement de la culture en milieu de travail :

- **Être responsable** : Recueillir des données, fixer des objectifs et établir des mesures de responsabilisation (p. ex. incitatifs financiers, conventions collectives).
- **Modeler le changement** : Encourager les personnes qui occupent des postes décisionnels à donner le ton en adoptant des comportements qui favorisent l'équilibre travail-vie personnelle.
- **Inspirer le soutien par les pairs et l'alliance** : Offrir des groupes de soutien, des réseaux en ligne et des espaces sécuritaires où les employés peuvent exprimer leurs préoccupations en milieu de travail. Promouvoir les occasions d'alliances parmi les hommes au moyen de programmes de parrainage et donner de la formation aux personnes sur la façon de tenir des discussions difficiles sur les comportements non inclusifs.
- **Offrir de la formation sur la diversité** : Formation ciblée pour les décideurs (plus efficace que la formation obligatoire en milieu de travail).
- **Prévenir la violence fondée sur le sexe et le harcèlement sexuel**: Adopter des programmes et des politiques qui remettent en cause la masculinité toxique et les normes sociales patriarcales (p. ex. congés et mesures de soutien pour les employés touchés par la violence). Faire participer les hommes à la solution grâce à une formation en intervention des témoins et en faisant la promotion de comportements appropriés.

Être plus souple pour tenir compte des responsabilités familiales :

- Décourager les cultures de type « toujours présent et toujours disponible » et permettre aux travailleurs de personnaliser leurs conditions de travail pour qu'elles correspondent aux exigences uniques de leur vie.
- Envisager d'offrir des contrats de courte durée, le partage d'emploi, des heures réduites, des heures prolongées avec des semaines réduites.

Équilibrer les congés parentaux et les obligations familiales :

- Déconstruire les notions sexospécifiques de soins à l'aide de politiques non sexistes (p. ex. ne pas pénaliser les employés pour avoir pris congé et encourager les hommes à se prévaloir du congé parental).
- Soutenir les employés grâce à des programmes de retour au travail après des absences prolongées.

Soutenir les soins aux enfants et aux aînés :

- Fournir des soins subventionnés et sur place pour les enfants et les aînés.
- Dans le cas des emplois non traditionnels, envisager d'offrir des horaires prolongés et des options de services et de locaux accessibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

Stratégies pour l'avancement professionnel

- Aborder la discrimination systémique causée par la sous-évaluation du travail traditionnellement féminin au moyen de structures salariales qui assurent un salaire égal pour un travail de valeur égale.
- Être transparent en ce qui concerne l'information sur les pratiques de rémunération et réduire les écarts salariaux.
- Encourager les femmes à suivre une formation en tant que dirigeantes et accroître leur nombre dans les postes de direction, les postes de haute direction et les conseils d'administration.
- Encourager et soutenir les occasions de parrainage, de mentorat et de réseautage.
- Accroître la responsabilisation en surveillant l'avancement des femmes par la promotion et la rémunération (p. ex. demander aux gestionnaires de justifier leurs décisions relatives à l'embauche et aux promotions et confier des responsabilités concernant la diversité.
- Établir des quotas, des cibles ou des limites de durée.



2

ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES EN 2019

L'état de l'égalité entre les sexes dans la population active canadienne



Dans son discours d'ouverture, **Evidence on workplace gender equality**, Mme Sarah Kaplan, Ph. D., a souligné que les progrès vers la parité hommes-femmes dans la population active sont au point mort depuis 20 ans.

Cette déclaration a été reprise dans d'autres séances. Par exemple, l'atelier **Women Matter: Treating gender diversity as a business priority** (présenté par Mmes Sandrine Devillard et Geneviève Bonin, de McKinsey

& Company) expliquait que les femmes demeurent sous-représentées dans les professions des STIM (sciences, technologie, ingénierie, mathématiques) (23 %), comme entrepreneures (29 %) et comme dirigeantes politiques (29 %).

Dans son atelier **Leadership stratégique sur la diversité et l'inclusion : s'attaquer aux « privilèges » et aux « préjugés inconscients**, Mme Wendy Cukier, Ph. D., signalait qu'environ 20 % des sièges aux conseils d'administration sont occupés par des femmes et que, de ces sièges, seulement 6 % sont occupés par des femmes racialisées. Les participants à l'atelier *Women Matter* ont également appris que les femmes sont 30 % moins susceptibles que les hommes d'être promues de postes de niveau d'entrée à des postes de gestionnaire, et 60 % moins susceptibles d'être promues de postes de gestionnaire à des postes de cadre supérieur. Quoiqu'il soit vrai que de nombreuses femmes dynamiques se sont hissées au sommet de leur

organisation, relativement peu de femmes occupent des postes de PDG; en fait, comme Mme Sarah Kaplan, Ph. D., l'a souligné, aux États-Unis, il y a presque autant de PDG masculins nommés John que de femmes PDG.

Dans **Approches stratégiques pour lutter contre l'inégalité entre les sexes : que devriez-vous savoir pour votre milieu de travail?**, Mmes Gert Zagler et Lori Straznicky (Programme du travail d'Emploi et Développement social Canada) ont souligné l'écart salarial persistant entre les hommes et les femmes et ont fait remarquer qu'en 2017, les Canadiennes gagnaient 88,6 cents pour chaque dollar gagné par un homme. Bien qu'il soit encourageant de constater que la **recherche effectuée par le McKinsey Global Institute** a classé le Canada dans les 10 meilleurs pays sur un total de 95, Mmes Sandrine Devillard et Geneviève Bonin ont allégué qu'au rythme actuel des progrès, il faudrait plus de 100 ans pour atteindre la parité hommes-femmes.

L'argument moral

Dans son allocution devant les participants au Symposium, la ministre de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et du Travail, l'honorable Patty Hajdu, a parlé de l'égalité des femmes dans le contexte de son travail à la tête d'un refuge pour sans-abri avant d'entrer en politique. Lorsqu'elle a cherché à obtenir du soutien pour le refuge, elle a abandonné les arguments moraux parce qu'elle croyait que les gens seraient plus susceptibles d'écouter l'argument fiscal. Inspirée par le **mot d'ouverture** de Mme Sarah Kaplan, elle a affirmé qu'il était temps de reprendre l'argument moral pour faire avancer l'égalité entre les sexes en milieu de travail. Bien que de grands progrès aient été réalisés pour faire des femmes des participantes à part entière et égales à la vie sociale, politique et économique du Canada, il reste encore beaucoup à accomplir pour veiller à ce que nous respections les engagements démocratiques de notre pays en matière d'équité, d'égalité et de justice. La lutte pour l'égalité entre les sexes est simplement la bonne chose à faire sur le plan moral.

« L'égalité entre les sexes est importante simplement parce que l'inégalité est injuste. Tout le monde devrait avoir des chances égales de vivre, de s'épanouir, de prendre soin de sa famille, de pouvoir prendre sa retraite confortablement, de pouvoir travailler comme il le veut et d'apporter sa contribution, et de se sentir pleinement réalisé. »

- Participant

L'argument économique : avantages macroéconomiques

La réalisation de l'égalité entre les sexes bénéficie aux économies nationales et à l'économie mondiale. Une étude récente du McKinsey Global Institute, [***Women Matter: Ten years of insights on gender diversity***](#), estime que l'atteinte de l'égalité complète entre les sexes sur le marché du travail pourrait ajouter jusqu'à 28 billions de dollars américains au PIB annuel mondial d'ici 2025. Chez nous, la réduction de l'écart salarial et l'augmentation de la participation des femmes à la population active canadienne pourraient injecter plus de 150 milliards de dollars dans l'économie canadienne d'ici 2026.

Mmes Toni Schmader, Ph. D., et Tara Dennehy, Ph. D., du consortium [***Engendering Success in STEM***](#) de l'Université de la Colombie-Britannique, ont laissé entendre que l'augmentation de la participation des femmes au marché du travail pourrait contribuer à atténuer les pénuries de main-d'œuvre. Mmes Gert Zagler et Lori Straznicky ont ajouté que l'élimination de l'écart salarial pourrait entraîner des avantages macroéconomiques, par exemple, en stimulant l'économie par l'augmentation des revenus des travailleuses et des retraités.

L'égalité entre les sexes est mieux pour les entreprises

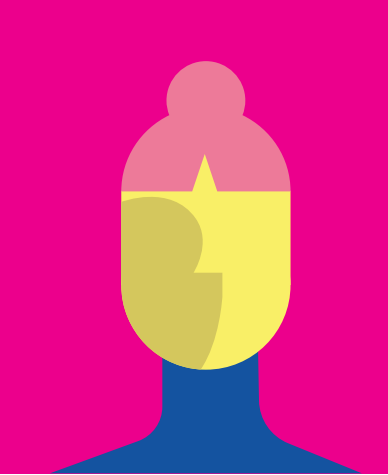
Le monde des affaires a beaucoup à gagner en cherchant à promouvoir l'égalité entre les sexes. Des [***études***](#) menées par le McKinsey Global Institute et la Banque Canadienne Impériale de Commerce ont montré que les entreprises ayant un leadership diversifié sur le plan de l'égalité entre les sexes surpassent leurs concurrents. La diversité et l'égalité entre les sexes sont aussi essentielles pour attirer, perfectionner et maintenir en poste des employés talentueux. Par exemple, les entreprises qui axent leur recherche sur la moitié masculine de la population réduisent inutilement leur bassin de talents. Dans leur atelier [***Lutter contre les préjugés implicites pour obtenir du succès en STIM***](#), Mmes Toni Schmader et Tara Dennehy ont montré que les équipes de diverses identités de genre sont souvent mieux informées et plus innovantes parce qu'elles facilitent la diversité des perspectives.

Mme Vandana Juneja, de [***Catalyst***](#), a fait valoir que les entreprises dont les employés sont représentatifs de l'ensemble de la population servent mieux les intérêts de divers clients et de peuvent éventuellement pénétrer de nouveaux marchés. Mmes Gert Zagler et Lori Straznicky ont laissé entendre que la réduction de l'écart salarial entre les sexes améliore estime de soi des femmes et augmente les taux de maintien en poste des femmes.

Des répercussions négatives se font sentir lorsque les employeurs ne réussissent pas à améliorer l'égalité entre les sexes en milieu de travail.

Dans son ***allocution de clôture***, Mme Maya Roy, de **YWCA Canada**, a présenté des exemples pratiques sur la façon dont le manque de diversité des genres peut nuire à la réputation d'une organisation, et Mme Sarah Kaplan a fait valoir que le manque de diversité des genres peut favoriser des milieux de travail dangereux qui entraînent des poursuites judiciaires coûteuses.

L'atteinte de l'égalité entre les sexes en milieu de travail n'entraînera pas des avantages uniquement pour l'économie canadienne et les organisations individuelles, il s'agit aussi d'un impératif moral. La section suivante du présent rapport présente de mesures pratiques que les organisations canadiennes ont prises pour atteindre cet objectif.



3

PRATIQUES EXEMPLAIRES POUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES

Les présentateurs et les participants du Symposium ont convenu de trois éléments importants d'une approche des pratiques exemplaires pour faire progresser l'égalité entre les sexes et la diversité en milieu de travail au Canada :

1. Accroître la sensibilisation à l'égard de l'égalité entre les sexes et remettre en question les mythes répandus.
2. Changer les structures plutôt que les personnes.
3. Adopter une approche intersectionnelle de l'égalité entre les sexes en milieu de travail.

Accroître la sensibilisation à l'égard de l'égalité entre les sexes et remettre en question les mythes répandus

Mme Sarah Kaplan [a ouvert](#) le Symposium en soulignant cinq mythes qui entravent le progrès des femmes sur le marché du travail :

- **Mythe 1** : La promotion de la diversité va à l'encontre de la méritocratie.
- **Mythe 2** : Les écarts de carrière entre les sexes sont le résultat d'un « choix ».
- **Mythe 3** : Nous devons « régler le problème des femmes ».
- **Mythe 4** : Le contrôle des préjugés consiste à changer les individus.
- **Mythe 5** : Le fait de se concentrer sur les grandes entreprises changera la donne.

À l'exception du dernier mythe (qui néglige le fait que les grandes entreprises ne représentent environ que 10 % de l'emploi total), chaque mythe masque les racines structurelles et systémiques de l'inégalité entre les sexes. Par exemple, le mythe 2, selon lequel les femmes « choisissent » de ne pas faire carrière, ne tient pas compte du fait que les choix des femmes sont influencés par un contexte où la plus grande partie des tâches familiales et des soins aux aînés et aux enfants incombe aux femmes, et où de nombreux milieux de travail ne tiennent pas compte de ces obligations.

Changer les structures plutôt que les personnes

La suggestion de changer les structures et non les gens a été faite à maintes reprises pendant le Symposium. Bien que de nombreux présentateurs aient parlé de l'importance de changer les comportements individuels, on a convenu que les changements structurels ou systémiques sont également importants (p. ex. les politiques de recrutement ou les modalités de travail flexibles).

« Je pense qu'un système patriarcal persiste et qu'il faut simplement continuer de s'employer à le démanteler. Tant que ce système n'aura pas disparu, nous devons continuer de tenir ce genre de discussions. »

- Participant

Dans son atelier ***Aborder l'équité entre les sexes sous l'angle de la discrimination systémique***, M. Shaheen Azmi, Ph. D., directeur de la **Commission ontarienne des droits de la personne**, a déclaré que la discrimination systémique est enracinée dans les politiques et les procédures, ainsi que dans la conception des installations et les habitudes de comportement. M. Shaheen Azmi a fait valoir que la discrimination systémique est difficile à remarquer, car elle est répandue et est considérée comme « la façon dont les choses devraient naturellement se dérouler ».

M. Shaheen Azmi a proposé un modèle de diagnostic fondé sur trois facteurs pour aider les organisations à reconnaître la discrimination systémique :

- 1) les politiques, les pratiques et les processus décisionnels;
- 2) la culture organisationnelle;
- 3) les données numériques.

Dans le même ordre d'idées, dans l'atelier *Leadership stratégique sur la diversité et l'inclusion : s'attaquer aux*

« privilèges » et aux « préjugés inconscients », Mme Wendy Cukier, Ph. D., a présenté un modèle écologique de changement, qui tient compte du changement sur tous les plans – individuel, organisationnel et sociétal.



Adopter une approche intersectionnelle de l'égalité entre les sexes en milieu de travail

« Étant une femme autochtone, la clé consiste à transformer le discours; dès qu'on apprend que je suis Autochtone, on me pose des questions comme si je représentais tous les peuples autochtones; il existe de nombreux autres points de vue que le mien. »

– Participante

Pendant leur atelier *Comment percevoir la violence fondée sur le sexe en milieu de travail*, Mme Barb MacQuarrie et M. Todd Minerson expliquent que l'analyse intersectionnelle fait référence à la « [f]açon complexe et cumulative selon laquelle les effets de multiples formes de discrimination (comme le racisme, le sexisme et le classisme) se combinent, se chevauchent ou se recoupent, surtout dans les expériences des personnes ou des groupes marginalisés ». Les présentateurs et les participants au Symposium ont également souligné la nécessité de tenir compte des expériences variées des groupes hétérogènes de femmes, et Mme Barb MacQuarrie et M. Todd Minerson ont mentionné qu'une approche intersectionnelle aide non seulement à révéler les désavantages qui accompagnent les diverses « identités sociales » (p. ex. le sexe, la race, l'[in]capacité), mais aussi à rendre visibles les privilèges dont jouissent les groupes dominants (p. ex. les hommes, les Blancs, les personnes aisées).

Remarque

Les trois domaines d'intérêt ci-dessus devraient être pris en compte lorsqu'on examine les sous-sections suivantes sur les stratégies relatives à l'embauche, au maintien en poste et à l'avancement. Il convient également de noter que les présentateurs et les participants au Symposium ont préconisé l'expérimentation et l'innovation et déconseillé l'adoption de solutions universelles.

« Il est inutile de se doter de modèles qui s'appliquent d'abord à la majorité pour ensuite s'appliquer à un niveau plus granulaire; il est préférable d'opter pour une approche ascendante appliquée d'abord auprès des personnes les plus marginalisées et qui se généralisera par elle-même. »

– Participant

Embauche

Les pratiques d'embauche influent sur l'égalité entre les sexes en milieu de travail

« Nous avons une tendance implicite à penser que les gens sont ce que nous voyons de leurs actions. »

- Participant

Les femmes doivent surmonter des processus biaisés lorsqu'elles présentent des demandes d'emploi. Le préjugé agit implicitement, c'est-à-dire à notre insu, et il prend de nombreuses formes (p. ex. le préjugé d'affinité fait référence à notre tendance à nous mettre au diapason avec les personnes qui nous ressemblent et le préjugé de confirmation est notre tendance à favoriser l'information qui est conforme à nos croyances préexistantes.

Dans leur atelier ***Lutter contre les préjugés implicites pour obtenir du succès en STIM***, Mmes Toni Schmader et Tara Dennehy ont indiqué que nos préjugés à l'égard du monde du travail se développent en très bas âge, lorsque nous apprenons à associer certaines catégories de personnes à des professions. Comme nous constatons une répartition inégale des femmes dans les rôles et les professions associés aux soins prodigués aux personnes, nous supposons que les femmes sont intrinsèquement bienveillantes et orientées vers les personnes et donc mieux adaptées à des professions comme les soins infirmiers. De même, comme les hommes sont surreprésentés dans les rôles de direction ou dans les professions des STIM, beaucoup supposent que les hommes sont naturellement prédisposés à devenir des chefs de file, des scientifiques ou des mécaniciens.

Ces préjugés peuvent influencer sur la façon dont les femmes sont perçues dans les processus d'embauche. Par exemple, une étude de 2012 citée par Mmes Toni Schmader et Tara Dennehy a révélé que des membres du corps professoral étaient plus susceptibles de juger les candidats plus compétents lorsque le nom du candidat était celui d'un homme plutôt que celui d'une femme. Malheureusement, ces préjugés sont partagés par les hommes et les femmes, et ceci mine encore plus le sentiment d'appartenance des femmes à certains domaines. Mmes Toni Schmader et Tara Dennehy ont également mentionné des résultats plus encourageants selon lesquels les enfants d'aujourd'hui grandissent dans un milieu de l'emploi plus diversifié et les milieux de travail inclusifs pour les hommes et les femmes bénéficient d'un appui croissant.



L'égalité et la diversité en milieu de travail sont touchées par les moyens utilisés par les organisations pour embaucher des travailleurs. **Dans Lutter contre les préjugés : comment la technologie peut uniformiser les règles du jeu en matière d'embauche**, Mme Kate Glazebrook, d'**Applied**, a indiqué que les préjugés d'affinité

déterminent fortement quels candidats arrivent à l'étape de l'entrevue (p. ex. une étude a révélé que les candidats dont les noms ou les photographies laissaient entendre qu'ils appartenaient à des minorités ethniques ou raciales étaient beaucoup moins susceptibles de recevoir des retours d'appel que les candidats dont les noms étaient à consonance de race blanche ou qui semblaient être blancs). Bien que la plupart des employeurs s'en remettent aux curriculum vitae pour évaluer les candidats, Mme Kate Glazebrook a expliqué que les curriculum vitae favorisent le préjugé d'affinité et qu'ils sont probablement l'outil le moins fiable pour sélectionner les candidats.

Mme Elisabeth Costa, de **UK Behavioural Insights Team**, a fait remarquer que les offres d'emploi ont également une incidence sur la diversité en milieu de travail, et leur libellé influe sur la décision des femmes de poser leur candidature.

Un dernier obstacle à la promotion de milieux de travail diversifiés au moyen de pratiques d'embauche est évident dans les industries à prédominance masculine (p. ex. Mme Angela Splinter, de **Camionnage RH Canada**, a signalé que seulement 3 % des camionneurs au Canada sont des femmes). Mme Jennifer Wright, du **Conseil des ressources humaines de l'industrie minière**, ajoute que les femmes ne représentent que 16 % de la main-d'œuvre de l'industrie minière, et que très peu de femmes (environ 5 %) travaillent dans les mines. En raison de ce préjugé, les femmes évitent souvent de suivre une formation et de postuler des emplois dans des industries à prédominance masculine. Des femmes peuvent désirer obtenir ce genre d'emploi, mais se gardent de poser leur candidature parce qu'elles supposent qu'elles ne sont pas les bienvenues.

Stratégies pour améliorer l'égalité entre les sexes en milieu de travail dans les pratiques d'embauche

Il existe un large éventail de stratégies créatives visant à améliorer l'égalité entre les sexes en milieu de travail au moyen du recrutement et de l'embauche.

- **Sensibilisation aux préjugés** : Les employeurs qui prennent conscience de leurs préjugés recrutent davantage de candidats diversifiés. Jennifer Wright fait remarquer que l'initiative [Pour une équité entre les sexes dans l'industrie minière](#) du Conseil des ressources humaines de l'industrie minière aide les employeurs à faire preuve d'autoréflexion dans les pratiques de recrutement en utilisant une boîte à outils qui offre une approche par étapes visant à appliquer une perspective sexospécifique lors de l'élaboration de politiques, procédures et de processus formels. La création de comités d'embauche diversifiés constitue un autre moyen d'améliorer la situation du recrutement de femmes et de membres des minorités, bien qu'on ait fait remarquer que cette mesure peut produire des résultats mitigés.
- **Responsabilisation pour la diversité en milieu de travail** : Certains intervenants comme Mme Kate Glazebrook ont souligné que les dirigeants doivent recruter activement des candidats diversifiés et améliorer la responsabilisation en recueillant des données et en utilisant des approches et des outils fondés sur des données probantes pour l'embauche.
- **Évaluations à l'aveugle, évaluation des compétences et des connaissances, entrevues ou questions normalisées et offres d'emploi « déséxisées »** : Les évaluations à l'aveugle anonymisent les candidatures en supprimant les noms ou d'autres critères distinctifs, comme les antécédents scolaires et l'expérience de travail. Cette technique simple peut produire des résultats significatifs (p. ex. Mme Toni Schmader et Mme Tara Dennehy ont décrit une augmentation spectaculaire du pourcentage de femmes musiciennes dans les meilleurs orchestres d'Amérique du Nord à la suite d'auditions à l'aveugle; le simple fait que des musiciens s'exécutent derrière un rideau réduit les préjugés de longue date contre les artistes de sexe féminin). Mme Elisabeth Costa a aussi fait remarquer que les tests peuvent être facilement anonymisés et que les préjugés peuvent être réduits au moyen du regroupement des candidatures par question. Les évaluateurs examinent les réponses à chaque question et les classent.
- **Entrevues structurées** : Mmes Kate Glazebrook et Elisabeth Costa ont souligné que les entrevues utilisant un ensemble normalisé de questions sont moins biaisées que les entrevues non structurées. La normalisation consiste à poser les mêmes questions à tous les candidats, dans le même format et dans le même ordre, en utilisant des critères clairement définis pour noter les réponses et le rendement des candidats avant de discuter avec les autres membres du comité de sélection.

■ **Éviter le langage sexospécifique dans les descriptions de travail :**

Certains mots « masculins » peuvent dissuader des femmes de postuler un emploi, mais ce n'est pas le cas des hommes et des mots « féminins ». Par exemple, Ayman Chowdhury, de l'initiative [UN Global Compact Network Canada](#) – [Le leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les sexes](#), a parlé d'une entreprise qui a réussi à recruter plus de candidates lorsqu'elle a changé le titre du poste affiché de « technicien de recherche » à « analyste de recherche ». Mme Kate Glazebrook a fait remarquer que son entreprise, [Applied](#), dispose d'un logiciel qui détecte le langage sexospécifique dans les demandes d'emploi.

■ **Le nombre de conditions préalables énumérées dans une offre :**

Mme Kate Glazebrook a fait part d'éléments qui prouvent que les hommes postulent à des emplois lorsqu'ils répondent à 60 % des critères énumérés, tandis que les femmes sont plus susceptibles de postuler lorsqu'elles répondent à la totalité ou à la plupart des critères. On croit que ce résultat a moins à voir avec la confiance qu'à la tendance des femmes à suivre les règles. De même, Mme Paulette Senior, de la [Fondation canadienne des femmes](#), a laissé entendre que l'égalité entre les sexes en milieu de travail pourrait être améliorée en évitant la reconnaissance des titres de compétences et en se concentrant sur l'évaluation des compétences et aux qualifications qui sont plus difficiles à résumer dans un CV, comme la maturité émotionnelle.

■ **Améliorer la représentation des femmes dans les secteurs**

traditionnellement dominés par les hommes : Mme Angela Splinter a mentionné que l'initiative nationale [Femmes en mouvement](#) de [RH Camionnage Canada](#) a accroître l'emploi des femmes dans le secteur du camionnage grâce à la participation d'un grand nombre d'acteurs de l'industrie afin de promouvoir le nombre de femmes employées dans le domaine et à l'ajout d'un [inventaire des ressources](#) pour l'industrie du transport des marchandises. Bien que les femmes demeurent nettement sous-représentées dans l'industrie du camionnage, il existe en fait de nombreux débouchés pour les femmes, comme des postes de répartiteurs, de gestionnaires, de travailleurs des TI, d'analystes de données.

- **Promouvoir de nouveaux débouchés dans les industries traditionnellement dominées par les hommes** : Mme Jennifer Wright a mentionné que l'industrie minière embauchera environ 70 000 personnes dans les 10 prochaines années en raison de départs à la retraite, et Mme Kathy Kimpton, présidente-directrice générale de [Women Building Futures](#), a indiqué que l'industrie des métiers verra un quart de million de travailleurs prendre leur retraite dans les 10 prochaines années. Pour améliorer la diversité des genres dans le recrutement et le maintien en poste, l'organisation de Mme Jennifer Wright, le [Conseil des ressources humaines de l'industrie minière](#), offre aux employeurs le programme [Pour une équité entre les sexes dans l'industrie minière](#) qui les encourage à examiner leurs politiques et procédures sous l'angle de l'égalité entre les sexes. De même, Ressources humaines, [industrie électrique du Canada](#) (RHIEC) a lancé le [Leadership Accord for Gender Diversity](#), qui incite les cadres supérieurs à promouvoir le recrutement, le maintien en poste et l'avancement des femmes en milieu de travail. RHIEC aide les employeurs, les éducateurs, les syndicats et les gouvernements du Canada à appliquer une perspective sexospécifique à leurs processus et procédures afin de promouvoir l'égalité entre les sexes en milieu de travail au moyen d'un processus d'examen, de l'analyse comparative et d'un outil d'autoévaluation.
- **Formation professionnelle et la préparation dans les métiers** : [Women Building Futures](#) (WBF) aide les femmes sans emploi ou sous-employées à obtenir un emploi à temps plein dans les métiers. Mme Kathy Kimpton a expliqué que WBF a mis au point un [programme](#) de formation pour les camionneuses et que 13 conductrices ont obtenu leur diplôme au cours de la première année du programme.

En résumé, les présentateurs du Symposium ont convenu que le fait d'attirer les femmes vers un éventail élargi de possibilités d'emploi et d'assurer l'équité des processus d'évaluation fera grandement progresser l'égalité entre les sexes en milieu de travail.

Maintien en poste

Obstacles au maintien en poste

L'embauche est la première étape de l'avancement de l'égalité entre les sexes en milieu de travail. Mais malheureusement, pour toutes sortes de raisons, le maintien en poste des travailleuses demeure un défi. Dans [Principes d'autonomisation des femmes](#), Mmes Stephanie Dei et Kristin Haffert ont souligné que les trois principales raisons pour lesquelles les Américaines quittent le marché du travail sont : 1) le sentiment d'être sous-évaluées, 2) le fait d'être mal rémunérées et 3) le fait d'être incapables de maintenir l'équilibre travail-vie personnelle. Ces thèmes ont trouvé écho dans de nombreuses discussions du Symposium sur le maintien en poste.

Le maintien en poste est particulièrement difficile dans les industries à prédominance masculine. Mme Kathy Kimpton, chef de la direction et présidente de [Women Building Futures](#), a fait remarquer que les femmes qui se lancent dans les métiers décrochent en moyenne après trois à cinq ans.

De nombreux facteurs influent sur les taux de maintien en poste, mais les thèmes suivants sont ressortis lors du Symposium sur les femmes et le milieu de travail.

Culture du milieu de travail inhospitalière et hostile

Les présentateurs et les participants au Symposium ont souvent discuté des obstacles que représentent les cultures de travail inhospitalières et le harcèlement. [Dans Comment percevoir la violence fondée sur le sexe en milieu de travail](#), Mme Barb MacQuarrie et M. Todd Minerson ont expliqué que le harcèlement sexuel et la discrimination fondée sur le sexe font partie d'un continuum de violence fondée sur le sexe et que ces types d'actes peuvent entraîner un moral bas, une baisse de la productivité et un sentiment d'insécurité. Comme les formes manifestes de violence, le harcèlement est une façon d'exercer son pouvoir et son contrôle.

Les présentateurs ont mentionné que les blagues sexistes peuvent sembler inoffensives, alors qu'en fait elles appuient un système de violence fondée sur le sexe. Les formes les plus manifestes de violence, comme les agressions physiques et sexuelles, ne sont pas simplement des actes de cruauté individuels, mais sont fondées sur un système d'inégalité entre les sexes. Il est donc impératif de réduire les événements apparemment mineurs qui peuvent entraîner de futurs événements violents.

Mme Barb MacQuarrie et M. Todd Minerson ont souligné que peu sont ceux qui dénoncent le harcèlement sexuel en milieu de travail. Les victimes hésitent à signaler ces événements parce qu'elles peuvent penser que l'incident était mineur, parce qu'elles craignent des représailles ou parce qu'elles croient que l'employeur ne réagira pas de façon appropriée. Selon les présentateurs de l'atelier *Breaking down barriers: Increasing the representation of women in traditionally male industries*, de nombreuses femmes quittent leur emploi plutôt que de signaler ou de continuer à subir le harcèlement.

Malgré les faibles taux de signalement, le problème n'est pas rare. Mme Barb MacQuarrie et M. Todd Minerson ont mentionné un sondage mené par l'[Institut Angus Reid en 2018](#) qui a révélé que plus d'un Canadien sur quatre (28 %) a été victime de harcèlement sexuel au travail. Parmi les répondants, les femmes ont déclaré être plus de trois fois plus susceptibles que les hommes de dire qu'elles avaient été victimes de harcèlement sexuel au travail (43 % contre 12 %). En utilisant les données de l'*Enquête sociale générale (ESG) de 2016 sur*

Les Canadiens au travail et à la maison, le rapport [Harcèlement en milieu de travail au Canada](#) de Statistique Canada a révélé 19 % des femmes et 13 % des hommes ont déclaré avoir été victimes de harcèlement dans leur milieu de travail au cours de l'année précédente. Parmi ces répondants, les femmes (4 %) étaient plus susceptibles de signaler le harcèlement sexuel que les hommes (1 %).

Équilibrer le travail rémunéré avec les obligations familiales et les soins

Le maintien en poste des femmes sur le marché du travail est également affecté par la difficulté d'établir un équilibre entre le travail rémunéré et les obligations familiales et les soins. Malgré un changement dans les normes culturelles qui a fait en sorte que les hommes assument une plus grande part des obligations familiales et liées à la garde des enfants que traditionnellement par le passé, la majorité de ces tâches continuent d'être exécutées par des femmes. Lors de l'atelier *Women Matter*, les participants au Symposium ont appris que les femmes accomplissent 64 % des tâches non rémunérées liées aux soins, notamment les soins aux enfants et les soins aux aînés. Comme l'a expliqué Mme Nora Spinks, chef de la direction de l'[Institut Vanier de la famille](#), dans son [discours liminaire](#), les soins aux aînés posent déjà des défis à de nombreuses familles canadiennes et ne feront que s'intensifier en raison des changements démographiques. La nature diversifiée du travail contemporain (p. ex. le travail précaire, le travail sans emplacement fixe et le travail saisonnier) contribue également aux difficultés que les travailleurs éprouvent à concilier travail et famille. Résultat : de nombreuses femmes ont été forcées de sortir du marché du travail ou de réduire leurs aspirations professionnelles.

La grossesse et la naissance d'un enfant ont aussi une incidence sur le maintien en poste. Selon les intervenants de l'atelier [Principes d'autonomisation des femmes : placer l'autonomisation économique des femmes au cœur de votre modèle d'affaires](#), aux États-Unis, 35 % des femmes ne retournent pas au travail après avoir eu un enfant. Il ne fait aucun doute que cela est attribuable au manque de congés parentaux dans ce pays, mais les services de garde d'enfants inabordables et inaccessibles continuent de poser problème au Canada. Comme nous le verrons ci-dessous, l'amélioration des options de garde d'enfants et des modalités de travail souples améliorerait grandement le maintien en poste des femmes.

La section qui suit résume une gamme de stratégies novatrices visant à améliorer le maintien en poste.

Solution : Changer la culture en milieu de travail

« La culture d'entreprise est le moteur le plus important de la confiance et du succès des femmes, deux fois plus important que les facteurs individuels »

- Mme Sandrine Devillard, associée principale et Mme Geneviève Bonin, associée, McKinsey & Company

L'importance d'un leadership inclusif et courageux

De nombreux intervenants au Symposium ont souligné que le changement culturel dans la société en général et au travail favorise des milieux de travail diversifiés et inclusifs, et améliore le maintien en poste. Des dirigeants engagés et responsables sont essentiels pour amener un changement culturel en milieu de travail. Comme il a été mentionné, [Ressources humaines, industrie électrique du Canada](#) a créé le [Leadership Accord for Gender Diversity](#), que les dirigeants de 84 entreprises ont signé. Ces dirigeants ont convenu d'effectuer une évaluation de base des progrès de leur organisation en matière de diversité et d'inclusion; certains ont été surpris des lacunes révélées par l'évaluation. Ressources humaines, industrie électrique du Canada a collaboré avec chaque organisation pour prendre des mesures lorsque cela était nécessaire, et les dirigeants ont convenu de rendre compte de leurs progrès à Ressources humaines, industrie électrique du Canada dans deux ans.

Responsabilisation

« Nous devons continuer de nous responsabiliser. Si nous parlons de changer les signes dans la salle de bain pour mieux représenter les personnes trans et que rien ne bouge, nous faisons le suivi auprès de la direction et demandons si le changement a été apporté et quand il le sera. C'est une responsabilité collective, y compris celle des intervenants de première ligne et celle des cadres supérieurs. »

- Participant

L'exemple de Ressources humaines, industrie électrique du Canada illustre l'importance de recueillir des données, d'établir des cibles et de prendre des mesures pour tenir les dirigeants responsables. Ce sont là les principaux thèmes abordés tout au long du Symposium. Ayman Chowdhury a déclaré dans son atelier, **Réaliser l'« ODD 5 : Parvenir à l'égalité des sexes » en milieu de travail**, qu'un manque de connaissances ou une mauvaise perception de l'équilibre entre les sexes parmi les dirigeants constitue un obstacle majeur au progrès. De même, Mmes Sandrine Devillard et Geneviève Bonin, de McKinsey & Company, ont fait valoir que « ce qui n'est pas mesuré n'est pas accompli ».

Les présentateurs ont souvent préconisé de lier les incitatifs financiers aux progrès en matière de diversité afin d'assurer la responsabilisation. Mme Sarah Kaplan a fait remarquer que les gestionnaires sont pénalisés lorsqu'ils ne respectent pas les chiffres financiers, mais n'ont aucune conséquence quand ils ne réussissent pas à respecter les objectifs de diversité. Mme Barbara Mason, de la Banque Scotia, a fait savoir que son organisation fixe des objectifs de diversité aux résultats financiers.

Mme Arlene Dunn, directrice des Affaires canadiennes aux **Syndicats des métiers de la construction du Canada** a laissé entendre que les conventions collectives sont de puissants outils de responsabilisation. Elles veillent à ce que tous les employés soient traités de façon uniforme et prévoient des mécanismes de recours afin que les personnes qui agissent de façon inappropriée ou qui ne respectent pas leurs engagements puissent être réprimandées de façon transparente.



La responsabilisation peut aussi consister simplement à rappeler aux dirigeants de donner suite à leurs promesses. La fondatrice et directrice générale de Toni Marlow Clothing, Mme Jalisa Luces-Mendes, a fait remarquer que si une promesse de modifier les affiches des salles de bain pour mieux représenter les personnes transgenres n'a pas encore été remplie, par exemple, les employés devraient rappeler à la direction son engagement et lui demander quand le changement sera apporté. Mme Jalisa Luces-Mendes a ajouté : « Nous devons nous tenir mutuellement responsables. »

Le changement modélisé par les dirigeants

Les présentateurs du Symposium ont souvent fait valoir que les dirigeants doivent modéliser le changement. Au cours de l'atelier **Mobiliser les hommes comme agents de changement**, M. Andrew Spencer, d'Hydro One, a fait valoir que les leaders et les gestionnaires donnent le ton dans les milieux de travail. Les dirigeants masculins ont particulièrement besoin d'afficher un comportement qui montre aux autres qu'il est acceptable de prendre un temps d'arrêt ou de partir à la fin de la journée pour s'acquitter de ses obligations familiales. « Il n'y a pas de récompense, a ajouté M. Andrew Spencer, pour les jours de vacances inutilisés. »

M. Brad Black, de la CIBC, a déclaré que les dirigeants doivent donner le ton en faisant preuve de courage et en intervenant dans les cas de comportements non inclusifs. Il a précisé qu'il n'est pas nécessaire que l'intervention soit conflictuelle; il suffit de prendre à part la personne qui affiche ce comportement et de l'informer que ce n'est pas acceptable. « Il faut un courage véritable », a ajouté M. Brad Black.

Soutien par les pairs et alliance

Des programmes de soutien par les pairs et des alliances peuvent favoriser une culture du milieu de travail plus solidaire et inclusive. Par exemple, Mme Angela Splinter, PDG de Camionnage RH Canada, a expliqué que son organisation a mis au point des réseaux en ligne. **Femmes en mouvement** permet aux camionneuses de communiquer avec d'autres conductrices sur la route ou en dehors du travail. Les conductrices ont utilisé des groupes de discussion pour partager les bons endroits où prendre des douches pendant le travail sur la route, parce que beaucoup d'installations ne s'adressent pas aux femmes. De même, dans **Comblant le bassin de talents féminins – comment soutenir les femmes dans l'avancement de leur carrière**, Mme Linda Torry, de la Rotman School of Management, a insisté sur le fait que le maintien en poste est facilité par la création d'espaces sécuritaires où les femmes peuvent se soutenir mutuellement dans leur avancement professionnel et exprimer leurs préoccupations.

Mmes Toni Schmader et Tara Dennehy ont également parlé de l'importance de l'esprit d'alliance en milieu de travail pendant l'atelier **Lutter contre les préjugés implicites pour obtenir du succès en STIM**. L'esprit d'alliance peut prendre deux formes : l'alliance réactive, dans laquelle les alliés prennent des mesures en réaction à un comportement non inclusif (p. ex. contrer des commentaires condescendants), et l'alliance proactive, dans laquelle les alliés travaillent de façon proactive pour accroître l'inclusion (p. ex. parrainer une femme dans son domaine). Les recherches des présentatrices montrent

que les alliés masculins en milieu de travail sont particulièrement importants, car les femmes qui ont plus d'alliés masculins sont moins susceptibles de se sentir dévalorisées en raison de leur identité en tant que femmes et plus susceptibles de se sentir incluses dans un milieu de travail.

Formation sur la diversité

La formation sur la diversité pour changer les cultures en milieu de travail a souvent été évoquée, cependant, de nombreux présentateurs étaient ambivalents quant à son efficacité. Mme Elisabeth Costa, directrice du [UK Behavioural Insights Team](#), a laissé entendre que cette formation peut être efficace pour sensibiliser, mais il est possible qu'elle ne change pas le comportement. Mme Elisabeth Costa a indiqué que les organisations doivent se montrer prudentes avec la formation obligatoire, car elle peut entraîner des réactions négatives et du ressentiment. Mme Kate Glazebrook, d'[Applied](#), a exprimé son accord et a cité des recherches qui indiquent que 8 milliards de dollars sont dépensés chaque année aux États-Unis pour offrir de la formation sur la diversité, mais il n'y a pas vraiment de preuve que cela fonctionne.

Des ateliers de formation plus ciblés pourraient être efficaces.

Mme Kathy Kimpton, de [Women Building Futures](#), a indiqué que les cadres intermédiaires constituent le plus grand défi en ce qui concerne le maintien en poste des femmes. Mme Kathy Kimpton a expliqué que le problème n'est pas que les cadres intermédiaires « ne veulent pas le maintien en poste », c'est que « personne ne leur a expliqué le problème pour qu'ils le comprennent ». Ainsi, Women Building Futures offre [divers ateliers de formation](#) aux cadres intermédiaires sur le maintien en poste des femmes dans les métiers.

Prévenir la violence et le harcèlement fondés sur le sexe en milieu de travail

De nombreuses organisations ont adopté des programmes et des principes qui remettent en question la masculinité toxique et les normes sociales qui favorisent le harcèlement et la violence fondée sur le sexe en milieu de travail. Mmes Stephanie Dei et Kristin Haffert ont fait remarquer que RioTinto a récemment mis en œuvre une stratégie de lutte contre la violence fondée sur le sexe et offre 10 jours de congé aux employés victimes de violence familiale. Dans [Comment percevoir la violence fondée sur le sexe en milieu de travail](#), Mme Barb MacQuarrie et M. Todd Minerson ont fait remarquer que puisque les hommes sont les principaux auteurs de violence et que les femmes sont les principales victimes, il est crucial de faire participer les hommes à la solution. Cela comprend de mobiliser les hommes en tant que chefs de file et responsables de politiques qui favorisent l'égalité entre les sexes et

préviennent la discrimination, de les encourager à ne pas rester campés dans un rôle de spectateur et à se montrer proactifs dans la modification des normes sexospécifiques, et de les encourager à adopter un comportement approprié.

Accroître la souplesse au travail pour tenir compte des obligations familiales

Dans sa [présentation principale](#), Mme Nora Spinks, de l'[Institut Vanier de la famille](#) a mentionné que les familles de travailleurs font face à deux grands défis de nos jours : 1) les familles sont composées de diverses structures (p. ex. parent principal, coparentalité, parent seul) et ont des besoins diversifiés en ce qui concerne l'apprentissage et la garde des jeunes enfants et 2) la nature diversifiée du travail contemporain fait souvent en sorte que les familles ont beaucoup de difficulté à concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales. Des modalités de travail souples peuvent aider à relever ces exigences. Alors que la flexibilité du passé signifiait souvent que les employés adaptaient leur vie personnelle pour être disponibles et prêts pour répondre aux exigences du travail, les travailleurs modernes veulent adapter leurs modalités de travail aux exigences uniques de leur vie personnelle. Les travailleurs d'aujourd'hui cherchent également l'autonomie – la capacité de choisir comment, où et quand le travail est accompli.

[Mme Sarah Kaplan](#) a préconisé la refonte des emplois, la simplification des processus de travail et la révision des emplois traditionnels de 9 à 5. Elle a aussi fait valoir qu'il fallait changer les attitudes à l'égard de la flexibilité. Ces arrangements ne doivent pas être perçus comme un signe de manque d'engagement ni comme l'apanage des femmes. Mmes Sandrine Devillard et Geneviève Bonin, de McKinsey & Company, ont également fait remarquer que les hommes sont tout aussi enthousiasmés par les nouveaux régimes de travail flexibles et que les femmes craignent souvent que le fait de prendre des congés ait une incidence négative sur leur carrière. La représentante de la Banque Scotia, Mme Barbara Mason, a souligné que son organisation cherche des façons de créer des emplois flexibles par des contrats à court terme et des heures réduites.

Dans sa [présentation de clôture](#), Mme Maya Roy, PDG de [YWCA Canada](#), a décrit un programme de travail partagé utilisé par son organisation. Le YMCA a recruté une équipe composée de personnes ayant des antécédents variés, comme des professeurs à la retraite, des femmes qui ne voulaient pas de travail à temps plein et des professionnels des RH. Bien que cette pratique exige beaucoup de formation, de confiance et de communication, elle peut combiner des forces complémentaires et faciliter l'apprentissage intergénérationnel.

Équilibrer le congé parental et les obligations familiales

Il faudra s'habituer à de nouveaux régimes de travail souples, et il y aura également un changement de culture à domicile où les hommes assumeront davantage de responsabilités familiales. Comme Mme Sarah Kaplan l'a fait remarquer, malheureusement, les notions sexospécifiques voulant que les soins soient l'apanage des femmes persistent et de nombreux hommes renoncent au congé parental, même lorsqu'il y a des suppléments. Mme Jennifer Wright, du [Conseil des ressources humaines de l'industrie minière](#), a proposé de promouvoir le congé parental pour les hommes et de changer le discours et de dissiper le halo de honte entourant le congé parental. Les programmes de congé ont tendance à être adaptés aux femmes, mais ils ne devraient pas être sexiste. Mme Linda Torry a mentionné que Ressources naturelles Canada met à l'essai un *Leave Liaison Program* (programme de liaison de congés) pour aider les femmes et les hommes en congé prolongé. Elle a également mentionné le programme [Back to Work program](#) de la Rotman School of Management et Initiative for Women in Business, qui prépare les femmes à réintégrer le marché du travail après une absence d'au moins 18 mois.

Soins aux enfants et aux aînés

Comme il a été mentionné ci-dessus, les exigences en matière de soins aux enfants et aux aînés concernent souvent les femmes, et de nombreux présentateurs et participants au Symposium ont parlé de la nécessité de soins subventionnés pour les enfants et les aînés. Plusieurs présentateurs ont mentionné des initiatives modestes, mais importantes, pour offrir des options de garde d'enfants sur place. Mme Kathy Kimpton a expliqué que son organisation, [Women Building Futures](#), a expérimenté la création d'une garderie ouverte 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, pour des emplois non traditionnels (c.-à-d. des emplois assortis d'horaires très flexibles). Dans [Principes d'autonomisation des femmes : placer l'autonomisation économique des femmes au cœur de votre modèle d'affaires](#), Mmes Stephanie Dei et Kristin Haffert ont fait remarquer que l'entreprise [Patagonia](#) a mis en œuvre des services de garde d'enfants sur place à son site de distribution et à son siège social. Patagonia a maintenant un taux de retour au travail des femmes de 100 % après l'accouchement. Mme Maya Roy a expliqué que le YWCA de Banff a prolongé les services de garde d'enfants pour les enfants de moins de 8 ans le matin et le soir. Cela a été particulièrement avantageux pour le personnel qui travaille selon des horaires non traditionnels et a aidé les petits employeurs à maintenir en poste les travailleurs.

Qu'il s'agisse d'un changement de culture en milieu de travail, de nouveaux régimes de travail souple pour améliorer l'équilibre entre le travail et la vie personnelle ou de programmes novateurs pour aider les hommes et les femmes à s'acquitter de leurs obligations familiales, il faut mettre en œuvre une vaste gamme d'initiatives pour améliorer le maintien des femmes sur le marché du travail.

Avancement

L'écart salarial entre les sexes est un indicateur important de l'avancement des femmes en milieu de travail. Dans [***Approches stratégiques pour lutter contre l'inégalité entre les sexes : que devriez-vous savoir pour votre milieu de travail?***](#), animé par Mmes Gert Zagler et Lori Straznicky, du Programme du travail d'Emploi et Développement social Canada, ont souligné qu'en 2017, une Canadienne gagnait en moyenne 88,6 cents pour chaque dollar gagné par un Canadien.

Seulement environ un tiers de cet écart peut s'expliquer par des différences mesurables comme le niveau de scolarité et l'expérience. Le reste de l'écart reste mal compris, mais pourrait comprendre des facteurs complexes comme les préjugés et la discrimination ou la sous-représentation des femmes dans les emplois les mieux rémunérés et la surreprésentation dans les professions les moins bien rémunérées. Cette situation, accompagnée d'un manque de services de garde abordables, décourage les femmes de chercher à obtenir ces emplois.

Comme nous l'avons vu à la section 2 du présent rapport, ces pressions font que les femmes sont considérablement sous-représentées dans les postes de direction dans tous les secteurs de l'économie.

Obstacles

Il existe des préjugés généralisés et implicites envers les femmes qui créent des obstacles qui les empêchent de progresser sur le marché du travail. Dans sa [***présentation d'ouverture***](#), Mme Kaplan a cité une étude menée à l'Université Harvard qui laissait entendre que les gens des deux sexes associent les femmes à leur famille et les hommes à leur carrière. Ce genre de préjugés implicite a une incidence sur ceux que nous percevons comme des dirigeants et sur les décisions relatives aux promotions.

« **N'abandonnez pas parce que d'autres personnes vous pressent vers la sortie** »

– Participant

Dans [Les stéréotypes de genre et leur impact sur la réalisation de l'égalité des sexes en milieu de travail : le concept de l'homme ordinaire, une nouvelle perspective sur les progrès en matière d'égalité des genres](#), M. Eric Arthrell,

de **Deloitte**, a expliqué que la culture prévalente de type « toujours en service, toujours disponible » (en particulier dans les emplois de haut niveau) est un autre obstacle important à l'avancement des femmes. M. Eric Arthrell a fait remarquer que certains estiment que le principe « toujours en service, toujours disponible » est la meilleure façon de faire des affaires, mais les recherches laissent entendre que ce n'est pas le cas. En fait, des variables clés comme la productivité et la satisfaction des employés diminuent lorsque les congés prévus et prévisibles ne sont pas disponibles. Le principe « toujours en service, toujours disponible »

est plus associé à l'avancement en milieu de travail qu'à la compétence et le respect de ce principe signifie souvent le sacrifice d'autres engagements personnels. De nombreux hommes peuvent se permettre de poursuivre ce statut de cette façon parce qu'ils peuvent compter des femmes pour remplir les obligations familiales.

Dans un atelier distinct sur le traitement de la diversité des genres comme une priorité commerciale, Mme Geneviève Bonin, de McKinsey & Company, a fait remarquer que le bras de fer entre ces pressions et les attentes de la société fait souvent en sorte que les femmes renoncent à occuper des rôles de direction pour s'acquitter des tâches familiales.

La sous-évaluation systémique du travail féminisé – c'est-à-dire le travail souvent associé aux femmes – constitue également un obstacle important à l'avancement économique des femmes. Mmes Gert Zagler et Lori Straznicky ont signalé, dans leur atelier [Approches stratégiques pour lutter contre l'inégalité entre les sexes : que devriez-vous savoir pour votre milieu de travail?](#), que les emplois comme les soins infirmiers et la prestation de soins sont souvent stressants sur le plan émotionnel et comprennent un risque et de la violence. Néanmoins, de nombreux emplois féminisés sont systématiquement sous-évalués, ce qui contribue à l'écart salarial entre les sexes.

Les mesures de pure forme sont un autre obstacle à l'avancement des femmes. La ministre Patty Hajdu a fait remarquer que lorsque les organisations tentent d'être plus représentatives des collectivités dans lesquelles elles mènent leurs activités, elles ont tendance à penser que l'embauche d'une personne d'une



communauté minoritaire donnée signifie qu'elle va agir comme représentante de toute la communauté. Par conséquent, les organisations pourraient faire preuve de complaisance dans leurs efforts pour devenir plus diversifiées et inclusives. Il faut faire plus pour faire progresser les femmes des communautés minoritaires.

Solutions

Bon nombre des pratiques examinées ci-dessus contribueront à l'avancement des femmes. Une souplesse accrue en matière d'emploi et un meilleur accès à des services de garde d'enfants abordables aideront les femmes à progresser dans leur carrière. L'avancement des femmes sera également favorisé par des stratégies qui ciblent les écarts salariaux et la tendance à sous-évaluer la capacité des femmes à occuper des postes de direction. Un éventail de pratiques visant à relever ces défis est résumé ci-dessous.

Mesures d'équité salariale

Assurer un salaire égal pour un travail de valeur égale est l'une des façons de faire avancer les femmes en milieu de travail. Comme Mme Lori Straznicky l'a souligné dans sa [présentation](#), la [Loi sur l'équité salariale](#) de 2018 du gouvernement du Canada s'attaque à la discrimination systémique qui découle de la sous-évaluation du travail traditionnellement effectué par les femmes. La Loi s'applique aux lieux de travail sous réglementation fédérale et oblige les employeurs sous réglementation fédérale qui comptent dix employés ou plus à prendre des mesures proactives pour assurer l'équité salariale dans leur milieu de travail. Tous les employeurs qui ont des employés syndiqués, de même que les employeurs qui ont 100 employés ou plus, devront mettre sur pied un comité de l'équité salariale pour élaborer un plan d'équité salariale qui doit être élaboré dans les trois ans et permettre de cerner les écarts salariaux qui doivent être comblés en rajustant la rémunération. Un examen et une mise à jour du plan doivent être effectués au moins une fois tous les cinq ans.

La législation peut être un puissant outil, mais, comme Mmes Stephanie Dei et Kristin Haffert l'ont souligné dans leur [présentation](#), des entreprises comme Intuit et Deloitte ont aussi volontairement pris des mesures supplémentaires pour s'assurer que les femmes et les hommes reçoivent un salaire égal pour un travail de valeur égale. Elles ont fait remarquer que la [Commission de l'équité salariale de l'Ontario](#) offre des ressources gratuites pour aider les petites et moyennes entreprises à combler les écarts salariaux entre les sexes. Comme Mme Lori Straznicky l'a souligné, un poste de commissaire à l'équité salariale sera créé au sein de la Commission canadienne des droits

de la personne, à l'échelon fédéral, afin d'appliquer la nouvelle Loi, d'aider les personnes à comprendre leurs droits et leurs obligations et d'aider à résoudre les différends à propos de l'équité salariale. Avec le soutien d'une unité spécialisée en équité salariale, le commissaire disposera d'une variété d'outils et de mécanismes pour réaliser le mandat, y compris l'élaboration de matériel éducatif et de soutien.

Transparence salariale

L'expérience d'autres administrations a montré que la transparence salariale est un outil efficace pour sensibiliser aux écarts salariaux. Mme Gert Zagler a expliqué que le fait de rendre l'information sur les écarts salariaux accessible au public incite les employeurs à agir. Les nouvelles mesures de transparence salariale annoncées dans le budget de 2018 fourniront de l'information en ligne accessible sur les écarts salariaux qui touchent les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles dans les milieux de travail du secteur privé sous réglementation fédérale assujettis à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Cette stratégie a connu du succès au Royaume-Uni, où près de 50 % des employeurs réglementés ont publié une forme ou une autre de plan d'action pour régler leurs problèmes d'écart salarial. Mme Elisabeth Costa, directrice de l'[équipe UK Behavioural Insights](#), a ajouté que la transparence des processus de promotion est également un moyen efficace.

En outre, Mme Wendy Cukier a souligné que le [projet de loi C-25](#), exige que les entreprises sous réglementation fédérale établissent des rapports sur la diversité des genres de leur conseil d'administration et de leur haute direction et d'autres personnes désignées en ce qui concerne l'équité en matière d'emploi (p. ex. personnes handicapées, Autochtones et minorités visibles). Le Canada deviendra le premier pays à exiger l'établissement de ce genre de rapports.

Perfectionnement professionnel et formation en leadership

Plusieurs présentateurs ont parlé de l'importance des modèles de rôle et de la représentation accrue des femmes dans les postes de direction. Mmes Sandrine Devillard et Geneviève Bonin, de McKinsey & Company, ont fait remarquer que les femmes sont moins susceptibles de croire qu'elles peuvent progresser si elles ne voient pas de modèles féminins dans des postes de niveau supérieur. Les programmes de perfectionnement professionnel sont l'une des façons dont les organisations peuvent aider les femmes à accéder

à ce genre de postes. Au cours de **Comblant le bassin de talents féminins - comment soutenir les femmes dans l'avancement de leur carrière**, Mme Linda Torry, de la Rotman School of Management, a souligné que son organisation offre plusieurs programmes de ce genre. Elle a expliqué que l'une des offres uniques de la Rotman School of Management est son **programme Back to Work**, qui aide les femmes à réintégrer le marché du travail après un congé de maternité. Mme Caroline Codsí, présidente et fondatrice de **La Gouvernance au Féminin**, a déclaré, dans le cadre des discussions sous le thème *Experience of women in leadership* (expérience des femmes en leadership), qu'elle avait fondé son organisation précisément pour encourager les femmes à découvrir et perfectionner leur potentiel en leadership.

Mentorat, réseautage et soutien

De nombreux intervenants ont souligné l'importance des mentors et des alliés au sein des organisations et à l'extérieur de celles-ci. Mme Arlene Dunn a mentionné que le Syndicat des métiers de la construction a élaboré le **programme Bâtir ensemble - Développement de la main d'œuvre**, qui comprend des possibilités de mentorat et de la formation pour devenir des alliés efficaces. La gestionnaire de projets du **Conseil canadien pour le commerce autochtone**, Mme Brittney Sault, a mentionné qu'elle avait débuté sa carrière dans sa communauté et que ses mentors autochtones ont joué un rôle

crucial pour l'amener là où elle est aujourd'hui.

Selon Mme Elisabeth Costa, les programmes de réseautage peuvent produire des résultats mitigés. Bien qu'ils aient permis d'accroître la représentation des femmes blanches dans les postes de direction, ils n'ont eu aucune incidence réelle sur la situation des personnes racialisées. D'autres présentateurs ont parlé des limites du réseautage et du mentorat.

Mme Saadia Muzaffar, fondatrice de **TechGirls Canada**, a souligné que pour de nombreuses femmes, il est difficile de trouver du temps pour réseauter lorsque (par exemple) il n'y a pas de services de garde fiables et abordables.

Mmes Sandrine Devillard et Geneviève Bonin ont fait



remarquer que « les femmes sont trop encadrées, mais insuffisamment parrainées » et qu'il faut créer des programmes et des occasions de parrainage officiels.

Apporter un soutien continu aux femmes a été un autre thème récurrent. Mme Marie Clarke Walker, secrétaire-trésorière du [Congrès du travail du Canada](#), a souligné que le soutien de femmes et d'hommes influents a été essentiel à son avancement professionnel. Elle a également souligné que les femmes blanches doivent utiliser leur privilège et soutenir les femmes racialisées en milieu de travail. L'une des meilleures façons de devenir un allié des femmes de couleur est de dénoncer les injustices en milieu de travail, même lorsqu'il peut être risqué de le faire.

Collecte de données et amélioration de la responsabilisation

L'importance de recueillir des données pour mesurer l'avancement des femmes et assurer la responsabilisation a été un thème central lors de deux discussions animées avec les panels du Symposium. Pendant les discussions sous le thème [Leading change in organizations \(diriger le changement au sein des organisations\)](#), Mmes Arlene Dunn et Paulette Senior, présidente et chef de la direction de la Fondation canadienne des femmes, ont parlé de la nécessité d'avoir des données solides sur l'avancement des femmes et ont souligné que le changement ne devient visible que si l'on dispose de données solides et désagrégées. Mme Barbara Mason, dirigeante principale des ressources humaines à la Banque Scotia, a souligné que son organisation mesure divers aspects de la diversité (p. ex. dans les embauches et les promotions externes), et pendant les discussions sous le thème [Experience of women in leadership \(expérience des femmes en leadership\)](#), Mme Caroline Codsì a souligné que son organisation, [La Gouvernance au Féminin](#), dispose d'un outil qui permet aux organisations de surveiller l'avancement des femmes sur le plan des promotions et de rémunération.

La responsabilisation signifie aussi l'application de politiques en matière de genre et de diversité – il faut prendre des mesures pour corriger les comportements non inclusifs. Dans l'atelier [Réaliser l'« ODD 5 : Parvenir à l'égalité des sexes » en milieu de travail](#) organisé le deuxième jour du Symposium, M. Ayman Chowdhury a ajouté que l'égalité entre les sexes en milieu de travail ne peut être favorisée que lorsque les dirigeants s'engagent à corriger les écarts mis au jour par la collecte de données (p. ex. en matière de rémunération).

Selon Mme Elisabeth Costa, les gestionnaires de la diversité ou les groupes de travail sur la diversité sont efficaces pour améliorer les résultats en matière d'égalité. Ces pratiques permettent aux personnes ou aux groupes s'acquittant

de fonctions supérieures de surveiller les résultats en matière de diversité et assurer la responsabilisation. Les gestionnaires d'embauche sont plus susceptibles d'examiner leurs propres préjugés et rationalisations s'ils sont tenus responsables et tenus d'expliquer leurs décisions.

Quotas, cibles et limites de mandat

Les quotas sont des outils puissants. Dans sa **présentation principale**, Mme Sarah Kaplan a fait remarquer qu'au Québec, les quotas imposés par la loi ont permis d'atteindre la parité hommes-femmes dans les sociétés d'État. Bien que de nombreuses administrations craignent les quotas, une fois qu'ils sont en place, la qualité du travail s'améliore et la peur se dissipe. Les quotas sont aussi parfois utilisés dans les métiers de la construction, selon Mme Arlene Dunn. Les contrats sont structurés pour garantir l'embauche d'un nombre donné de femmes.



Mmes Sandrine Devillard et Geneviève Bonin ont soulevé la préoccupation répandue voulant que les quotas mènent à l'embauche de personnes non qualifiées, mais elles ont aussi indiqué que certains PDG étaient de fervents partisans des quotas. Un PDG a même affirmé qu'il n'examinerait pas les candidatures à moins qu'il y ait un nombre égal d'hommes et

de femmes. On a demandé aux recruteurs de trouver plus de candidats en modifiant les qualifications énoncées dans les offres d'emploi, s'il n'y a pas d'équilibre quant au nombre de candidatures de femmes et d'hommes.

Mmes Sandrine Devillard et Geneviève Bonin ont également souligné la différence entre les quotas et les cibles, ces dernières étant plutôt des chiffres reflétant une ambition plutôt que des chiffres fermes. Comme on l'a mentionné dans l'atelier **Comment bâtir et diriger des organisations à parité hommes-femmes : Outils pratiques pour les PDG et présidents de conseils d'administration**, animé par Mme Beatrix Dart, Ph. D., Mme Ekta Mendhi et M. Matt Fullbrook,

les campagnes comme **30 % Club Canada** demandent aux entreprises de s'engager volontairement à augmenter la représentation des femmes dans des postes de direction et au sein de conseils d'administration. La stratégie semble porter ses fruits - il y a cinq ans, la représentation des femmes dans les conseils d'administration au Canada était de 15 %, et elle a maintenant atteint 28 %.

Les présentateurs ont aussi discuté des limites au mandat des membres de conseils. Cette stratégie est une inversion des quotas en ce sens qu'elle cherche à ouvrir des postes plutôt qu'à les combler et, ce faisant, elle pourrait diversifier l'effectif de direction d'une organisation. Des données probantes montrent que l'adoption de cette politique est corrélée à une augmentation du nombre de femmes dans les conseils d'administration. Les présentateurs ont également signalé que ces campagnes sont soutenues par l'activisme des investisseurs, et certains investisseurs ont déclaré qu'ils n'investiront pas dans des entreprises qui n'ont pas de politiques solides en matière d'égalité entre les sexes.

Mot de la fin sur les pratiques exemplaires

Les participants au Symposium sur les femmes et le milieu de travail ont pu en apprendre sur un large éventail de pratiques novatrices relatives à l'équité entre les sexes en matière d'emploi. Conformément à l'orientation intersectionnelle du Symposium, même si la diversité des genres a été le point de mire, il est clair que bon nombre des discussions ont porté de façon plus large sur l'idée de considérer l'amélioration de la diversité en milieu de travail en général à la fois comme un impératif moral et comme une nécessité pour le succès opérationnel. Il est également important de noter que bon nombre des pratiques et des outils dont il a été question peuvent améliorer la représentation en milieu de travail d'autres groupes désignés comme les personnes en situation de handicap, les Autochtones et les membres des minorités visibles.

4 MOBILISATION DES HOMMES : UNE ÉTAPE CLÉ POUR FAIRE PROGRESSER L'ÉGALITÉ DES FEMMES



« Nous avons besoin de tous ceux que vous connaissez...
Nous devons tous jouer notre rôle. Il s'agit de créer un climat
de confiance pour que les alliés puissent prendre leur place
dans l'ensemble du système. »

- Participant

Tout au long du *Symposium sur les femmes et le milieu de travail*, les participants ont souligné l'importance de mobiliser les hommes dans l'atteinte de l'égalité entre les sexes en milieu de travail. Comme l'a fait remarquer Mme Vandana Juneja, de **Catalyst**, puisque l'égalité entre les sexes est souvent présentée comme un enjeu féminin, nous ne tenons souvent pas compte du rôle central que jouent les hommes en tant que champions du changement.

La présente section examine le rôle des hommes dans la création d'organisations plus diversifiées et inclusives. Elle donne en premier lieu un aperçu des principaux obstacles au changement, puis résume les solutions.

Obstacles au changement

Dans ***Mobiliser les hommes comme agents de changement***,

Mme Vandana Juneja a laissé entendre que l'ignorance, l'apathie et la peur sont les trois principaux obstacles qui freinent la participation des hommes dans la promotion de l'égalité entre les sexes :

L'ignorance découle d'un manque de sensibilisation aux préjugés sexistes ou aux effets de l'inégalité entre les sexes. Moins de la moitié des hommes interrogés par Catalyst pensent que les stéréotypes sexistes constituent

un obstacle dans le milieu de travail. De plus, comme l'ont souligné Mme Barb MacQuarrie et M. Todd Minerson dans [Comment penser à la violence fondée sur le sexe en milieu de travail](#), de nombreux hommes ne comprennent pas pleinement ce que l'inégalité leur coûte en tant que dirigeants d'organisations, ou en tant que membres de familles, de communautés et d'économies. En outre, comme il a été mentionné plus haut, de nombreux hommes croient que l'égalité entre les sexes est un enjeu pour les femmes. Malheureusement, Mme MacQuarrie et M. Minerson ont fait écho à ce constat : de nombreux hommes estiment qu'il ne leur revient pas de diriger les initiatives relatives à l'égalité entre les sexes.

Enfin, Mme Vandana Juneja a déclaré que la peur est un obstacle majeur à la mobilisation des hommes. Beaucoup d'hommes perçoivent le changement comme un jeu à somme nulle et craignent que l'avancement des femmes mette en péril leur propre position ou leur statut. De même, Mme Barb MacQuarrie et M. Todd Minerson ont fait remarquer que certains hommes hésitent à agir parce qu'ils craignent de commettre des erreurs. Il y est aussi courant pour les deux sexes de se sentir blâmés et humiliés lorsqu'ils entendent parler de discrimination systémique et du privilège non mérité que les hommes en tirent. Certains hommes ne prennent pas de mesures à l'égard de l'égalité entre les sexes parce qu'ils craignent qu'elles soient désapprouvées par d'autres hommes et que leurs relations deviennent tendues.

Ces obstacles sont le résultat de croyances individuelles qui découlent de cultures locales en milieu de travail et d'attitudes sociétales plus générales. De nombreuses suggestions utiles ont émergé du Symposium sur la façon de commencer à faire participer les hommes au changement culturel nécessaire pour instaurer l'égalité entre les sexes en milieu de travail.

Solutions

Leadership

Plusieurs présentateurs ont souligné que le changement organisationnel est à la fois un processus descendant et ascendant, et que les dirigeants donnent le ton dans les organisations. Étant donné que la majorité des dirigeants et des gestionnaires des organisations sont des hommes, ils jouent un rôle crucial dans la réaffirmation ou la modification des normes en milieu de travail. Les dirigeants ont également le pouvoir d'établir ou d'influencer des politiques en milieu de travail qui favorisent la diversité et l'inclusion. Cependant, Mme Vandana Juneja a laissé entendre que de nombreux dirigeants masculins ne savent souvent pas trop comment diriger le véritable changement.

Défier les normes masculines

La masculinité ne se limite pas à une définition unique – il y a de nombreuses façons d'être un homme. Malheureusement, toutefois, bon nombre de croyances, d'attitudes et de comportements sont devenus l'expression naturelle de la masculinité. Plusieurs présentateurs ont parlé de la tendance qu'ont les hommes à s'isoler en se campant dans une sorte de posture individualiste immuable. Mme Barb MacQuarrie et M. Todd Minerson ont fait remarquer que de nombreux hommes pensent qu'ils doivent régler les problèmes par eux-mêmes et que s'ils demandent de l'aide, ils sont faibles. Dans **Le concept de l'homme ordinaire**, M. Eric Arthrell a fait remarquer que ce sentiment de type « cela relève de moi » était un thème commun retrouvé dans un rapport récent de Deloitte sur le rapport des hommes avec le travail, la famille et la masculinité : **Le concept de l'homme ordinaire, une nouvelle perspective sur les progrès en matière d'égalité des genres**.

Cette tendance des hommes à s'isoler est liée aux défis de créer des relations et de demander de l'aide.

M. Eric Arthrell a également fait valoir que les hommes cherchent souvent à obtenir un statut pour prouver leur masculinité. Cela amène à l'adoption d'une éthique d'hypercompétitivité de type « toujours en service, toujours disponible », pour gravir les échelons de l'entreprise et atteindre un statut. Cette attitude crée, en fin de compte, un déséquilibre entre le travail et la vie personnelle. M. Eric Arthrell a fait remarquer que la masculinité fondée sur la recherche de statut est une masculinité fragile – il y a toujours un risque de perdre son statut. Cela peut expliquer pourquoi la peur de l'échec était un autre thème commun dans la recherche de Deloitte. Comme les hommes ont tendance à s'isoler, beaucoup d'entre eux ont l'impression qu'ils n'ont personne vers qui se retourner pour parler de leur stress et de leur sentiment d'être surmenés.

La bonne nouvelle est que de nombreux hommes ont soif de changement. « Montrez-moi la bonne chose à faire » était un thème clé de la recherche de Deloitte. Les hommes interviewés se sont tournés vers les dirigeants pour que ceux-ci leur montrent comment atteindre le statut convoité et quels comportements sont acceptables. Heureusement, on commence à observer des comportements plus sains chez les dirigeants masculins progressistes. M. Eric Arthrell a donné l'exemple d'un haut dirigeant qui a démontré de la sensibilité et de la bienveillance envers son petit-fils et qui a envoyé aux autres le signal qu'il n'y a rien de mal à se montrer sensible en milieu de travail et à accorder la priorité à d'autres aspects de sa vie.

Dans **Mobiliser les hommes comme agents de changement**,

M. Brad Black a écho à ce sentiment en affirmant que « nous devons pousser les gens à montrer leur sensibilité ».

Mentorat et modélisation d'un comportement approprié

Comme il est indiqué dans la section ci-dessus sur le maintien en poste, les hommes peuvent prendre des mesures efficaces en modélisant des comportements non traditionnels et inclusifs. Leurs actions et leur discours contribuent grandement à l'établissement de cultures de travail accueillantes et inclusives. Mme Barb MacQuarrie et M. Todd Minerson ont rappelé aux participants au Symposium que la modélisation des rôles est essentielle dans la lutte contre la violence fondée sur le sexe et le harcèlement en milieu de travail. Mme Vandana Juneja a déclaré que la recherche prêche à penser que la modélisation des rôles par les hommes âgés est très importante pour créer un changement culturel dans les organisations. Les recherches de Catalyst ont également indiqué que le facteur le plus important pour déterminer si les hommes seront des champions de l'équité entre les sexes en milieu de travail est le sens inné du franc-jeu. Cette recherche indique également que les hommes ont tendance à se montrer plus conscients des questions d'équité entre les sexes et plus engagés lorsqu'ils ont des femmes mentores.

Programmes de leadership

Les programmes de leadership qui mobilisent les hommes sur l'égalité entre les sexes se sont également avérés efficaces. Mme Vandana Juneja, de Catalyst, a décrit l'atelier ***MARC (Men Advocating Real Change) Leadership Workshop*** de son organisation, qui permet aux dirigeants, hommes et femmes, de prendre part à un dialogue sur la diversité et l'inclusion. Les participants sont encouragés à examiner leurs préjugés inconscients et leur privilège afin de devenir des dirigeants plus inclusifs et de promouvoir le changement culturel au sein de leur organisation. M. Brad Black, de la CIBC, et M. Andrew Spencer, d'Hydro One, ont souligné qu'ils ont observé de petits changements culturels progressifs dans leurs organisations après avoir participé à l'atelier MARC.

Durant le Symposium, les participants ont insisté sur le fait que les hommes ne sont pas le problème en soi. Il faut changer des formes précises de masculinité toxique et le système plus large de patriarcat qui dévalorise les femmes et sape leur confiance en elles. Les suggestions résumées dans le présent rapport sont des éléments importants d'un mouvement continu de changement culturel vers l'égalité entre les sexes.



5 RESSOURCES POUR PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES EN MILIEU DE TRAVAIL

« Nous devons commencer à prendre des mesures risquées pour apporter des changements et j'espère que nos recherches pourront nous fournir un contexte pour comprendre quelle pourrait être la nature de ces mesures audacieuses et comment nous pouvons les rendre efficaces. »

- Participant

Des représentants des secteurs public et privé, des syndicats, du milieu universitaire, de l'industrie et des associations en ressources humaines ainsi que des organisations de la société civile ont échangé bon nombre d'outils et de pratiques exemplaires que les employeurs peuvent utiliser pour faire progresser les femmes en milieu de travail.

La section suivante est une liste alphabétique de ces organisations, accompagnée de descriptions et de liens vers des ressources dont il a été question au Symposium.

« J'en ai appris sur les organisations et les fondations qui sont utiles et je peux maintenant les intégrer dans un écosystème d'organisations qui peuvent agir comme des alliés les unes pour les autres afin de progresser dans la réalisation du mandat visant à transformer le paysage de l'égalité entre les sexes. »

- Participant]



Applied

Applied est une plateforme axée sur les personnes et sur l'application de la science du comportement et des données pour améliorer les décisions d'embauche. Applied applique (et réalise) des recherches pour concevoir des produits qui aident les équipes à embaucher de façon plus intelligente, plus équitable et plus diversifiée que jamais.

Depuis son lancement en 2016, 70 000 candidats ont postulé des emplois par l'entremise de la plateforme, ce qui signifie qu'ils ont été contrôlés par rapport à des tâches pertinentes au travail, au lieu de simplement évaluer leur CV ou la description de leurs accomplissements. Dans la dernière année, Applied a pris de l'expansion pour servir plus de 60 organisations, y compris des ministères gouvernementaux au Royaume-Uni et à l'étranger, des entreprises en démarrage et de grandes sociétés comme Hilton, Penguin Random House et GroupM. Applied a aidé ces organisations à recruter en vue de doter un éventail de postes, des postes de gestionnaire de produits aux postes de rédacteur de discours ministériels, en passant par des postes de stagiaire et de directeur du marketing.

En 2018, Applied a commencé à offrir des techniques et des outils d'entrevue améliorés pour améliorer l'inclusivité du langage utilisé dans les descriptions de travail, entre autres choses.

Business in the Streets

Business in the Streets (BITS) est un organisme de bienfaisance dirigé par des jeunes, basé à Toronto, qui offre de la formation pratique et gratuite en entrepreneuriat, du mentorat par les pairs et l'accès à du financement pour les jeunes (de 18 à 34 ans) et aux groupes non représentés (populations autochtones et en situation de minorité). BITS exécute deux programmes, YCEO et Boot Camp, qui se déroulent tous les deux pendant neuf séances et se concluent par un concours de présentation.

Syndicats des métiers de la construction du Canada

Les Syndicats des métiers de la construction du Canada (SMCC) sont la voix nationale de plus d'un demi-million de travailleurs canadiens de la construction. Ses membres proviennent de 14 syndicats internationaux qui travaillent dans plus de 60 métiers et professions différents et génèrent 14 % du PIB du pays. Le syndicat exploite actuellement deux initiatives qui visent à accroître la représentation des femmes dans les métiers :

- Le ***Bureau de promotion des apprenties (BPA)*** cernera les obstacles, suivra et mesurera le succès et travaillera avec les femmes de métier en coordination avec des partenaires provinciaux, y compris les syndicats des métiers de la construction du Manitoba, les syndicats des métiers de la construction de la Saskatchewan et l'Atlantic Canada Regional Council of Carpenters, Millwrights and Allied Workers (ACRC). Le BPA créera des services de soutien continus à l'intention des femmes qui cherchent un emploi ou qui sont déjà employées dans les métiers spécialisés de la construction. Cela comprend la prestation de services d'orientation professionnelle, de soutien à l'emploi et de possibilités de réseautage pour les femmes de métier. Le programme mobilisera et établira des partenariats avec plus de 75 intervenants clés, y compris des employeurs, des syndicats et des fournisseurs de formation, afin d'améliorer la participation et le succès des femmes dans les métiers, et permettra également d'élaborer et de tenir à jour une base de données afin de suivre les services offerts et le nombre de femmes de métier qui suivent un programme d'apprentissage.
- ***Bâtir ensemble*** est un programme national des SMCC qui encourage, appuie et encadre les femmes dans les métiers spécialisés de la construction. Lancé en 2013, le programme est maintenant une initiative nationale de renom pour les SMCC. Il a remis en question les mythes et les stéréotypes qui existent à l'égard des carrières dans les métiers et offre l'espace nécessaire à une discussion tangible sur la façon de mobiliser les femmes dans le secteur. À l'appui du projet, Bâtir ensemble a créé des plateformes où les femmes de métier et l'industrie peuvent réseauter et soutenir la cause.

Fédération canadienne des clubs de femmes de carrières professionnelles et commerciales

La **Fédération canadienne des clubs de femmes de carrières professionnelles et commerciales** (BPW Canada) est un organisme non confessionnel, apolitique et sans but lucratif qui améliore les conditions économiques, politiques, sociales et d'emploi des femmes qui travaillent au Canada. Il offre de la formation sur les compétences professionnelles, commerciales et en leadership, et aide ses membres à créer des réseaux et des liens d'amitié durables. BPW Canada a été reconnu pour ses nombreux projets au fil des ans, y compris les Principes d'autonomisation des femmes, les campagnes de sensibilisation à l'équité salariale et sa campagne de lutte contre la traite de personnes. BPW Canada a également dirigé la création de la **Canadian Coalition to Empower Women** afin de faire progresser l'égalité entre les hommes et les femmes.

Conseil canadien pour le commerce autochtone

Le Conseil canadien pour le commerce autochtone (CCCA) établit des ponts entre les Autochtones et les non-Autochtones, les entreprises et les communautés grâce à divers programmes, à la prestation d'outils, à la formation, à l'établissement de réseaux, à la remise de prix pour les grandes entreprises et à des événements nationaux. Le CCCA est l'hôte d'un prix annuel pour **les femmes autochtones en leadership**.

Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance

L'Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance est un partenariat d'organismes sans but lucratif de premier plan qui se consacre à la recherche, à la défense des droits et à l'éducation dans les domaines de la gouvernance et de la diversité des genres. L'Alliance amplifie et coordonne les efforts visant à atteindre l'équilibre entre les sexes dans les conseils d'administration, dans les postes de direction et dans l'ensemble des organisations canadiennes. En outre, l'Alliance cherche à contribuer à la politique publique en tant que conseiller pour les gouvernements et les organismes de réglementation. Certaines initiatives appuient les employeurs, notamment :

- ***Plan d'action du chef de la direction*** : Un guide pratique à l'intention des chefs de la direction qui reconnaissent l'impératif opérationnel de bâtir et de diriger des organisations paritaires.
 - ***Manuel de l'Administrateur*** : Il présente une sélection d'outils pratiques que les organisations peuvent utiliser pour atteindre l'équilibre entre les sexes au sein des conseils d'administration grâce à des mesures délibérées.
-

Congrès du travail du Canada

Le Congrès du travail du Canada est la plus grande organisation syndicale au Canada et réunit des syndicats nationaux et internationaux, des fédérations provinciales et territoriales du travail et des conseils du travail communautaires qui représentent plus de trois millions de travailleurs partout au pays. Voici deux initiatives récentes du CTC qui font progresser l'égalité entre les sexes en milieu de travail :

■ **Recherche sur la violence familiale** :

Avec le soutien du gouvernement du Canada, Employeurs des transports et communications de régie fédérale (ETCOF) et le Congrès du travail du Canada se sont associés au Centre for Research & Education on Violence Against Women & Children de l'Université Western pour offrir des solutions pratiques en milieu de travail, y compris des politiques, des outils et du matériel de formation qui définissent clairement les responsabilités des employeurs en matière de violence familiale dans le contexte du nouveau règlement sur le harcèlement et la violence.

■ **#FautQueCaBouge** : Une campagne dans les médias sociaux, y compris une pétition qui demande l'appui des Canadiens pour promouvoir la sécurité des femmes, l'équité et la justice économique.

Fondation canadienne des femmes

La Fondation canadienne des femmes est la fondation publique du Canada pour les femmes et les filles. La Fondation finance des programmes partout au Canada qui portent sur quatre enjeux urgents, soit la prévention de la violence fondée sur le sexe, le développement économique des femmes, l'autonomisation des filles et le leadership inclusif. La Fondation travaille au changement systémique en rassemblant des organismes communautaires de partout au Canada pour échanger des connaissances et des solutions grâce à son noyau de leaders communautaires, d'experts en la matière, de défenseurs des droits et de donateurs qui sensibilisent la population et maintiennent l'élan vers l'égalité entre les sexes.

Catalyst

Catalyst est un organisme sans but lucratif qui travaille avec des entreprises du monde entier pour accélérer le progrès des femmes en milieu de travail. Il offre un certain nombre d'outils pratiques à cet égard, y compris **MARC (Men Advocating Real Change)**. Ce programme permet aux hommes de participer à l'inclusion en milieu de travail grâce à des programmes axés sur la recherche et à une communauté en ligne.

Parmi les initiatives canadiennes, mentionnons l'accord **Catalyst Accord 2022** qui demande aux conseils d'administration et aux PDG canadiens de s'engager à accélérer l'avancement des femmes dans le monde des affaires, et l'événement **Catalyst Canada Honours**, une célébration qui reconnaît les modèles exceptionnels qui accélèrent les progrès pour les femmes en milieu de travail.

Centre for Research & Education on Violence Against Women & Children



Le Centre s'est engagé à développer et à appliquer les connaissances pour prévenir la violence faite aux femmes et aux enfants par la promotion de l'innovation, de la collaboration et de l'égalité. Le Centre facilite la collaboration entre des personnes, des groupes et des établissements divers afin de poursuivre les questions de recherche et les possibilités de formation pour comprendre et prévenir la violence et les mauvais traitements. Le Centre produit également des renseignements et des outils.

Diversity Institut

Le Diversity Institute mène des recherches sur la diversité en milieu de travail afin d'améliorer les pratiques dans les organisations et collabore avec des organisations pour élaborer des stratégies, des programmes et des ressources personnalisés afin de promouvoir de nouvelles connaissances interdisciplinaires et des pratiques novatrices sur la diversité en ce qui concerne le sexe, la race, l'origine ethnique, les peuples autochtones, les capacités et l'orientation sexuelle. L'institut sert des clients dans de nombreux secteurs, y compris le gouvernement, le secteur sans but lucratif, le secteur des entreprises et le milieu de la recherche.

L'institut a mis au point un outil d'auto-évaluation de la diversité pour aider les personnes et les organisations à évaluer où elles peuvent améliorer l'inclusion dans leurs pratiques de ressources humaines, d'approvisionnement et de gestion, ainsi que dans leur chaîne de valeur.

L'institut a également développé un portail pour les femmes entrepreneures appelé le carrefour **Women Entrepreneurship Knowledge Hub**. Le carrefour est un réseau national et une plateforme numérique accessible pour le partage des résultats de la recherche, des ressources et des stratégies de pointe. Il répond aux besoins des femmes entrepreneures de toutes les régions et de tous les secteurs en éliminant le cloisonnement entre les organisations qui servent les femmes entrepreneures. Le carrefour renforcera la capacité des femmes entrepreneures et des organismes qui les servent en mettant à leur disposition des ressources et des pratiques exemplaires de partout au pays.

Egale Canada Human Rights Trust



Cet organisme travaille à améliorer la vie des personnes LGBTQI2S au Canada et à améliorer la réponse mondiale aux enjeux LGBTQI2S. Il éclaire les politiques publiques, inspire le changement culturel et fait la promotion des droits de la personne et de l'inclusion par la recherche, l'éducation et la mobilisation communautaire. Il offre une formation sur l'équité en entreprise, ***Corporate Equity Training***, qui permet aux organisations d'évoluer vers l'inclusion équitable des personnes LGBTQ grâce aux connaissances

Ressources humaines, industrie électrique du Canada

Ressources humaines, industrie électrique du Canada (RHIEC) est un carrefour de ressources humaines pour l'industrie électrique. Il offre des services de RH et des conseils aux employeurs du secteur de l'électricité partout au Canada. Il a élaboré l'accord sur le leadership pour la diversité des genres, ***Leadership Accord for Gender Diversity***, qui demande aux cadres supérieurs de s'engager à promouvoir le recrutement, le maintien en poste et l'avancement des femmes en milieu de travail. L'accord inclut aussi d'autres employeurs, éducateurs, syndicats et gouvernements du Canada. RHIEC aide ces organisations à appliquer une perspective sexospécifique à ses processus afin de promouvoir l'égalité entre les sexes en milieu de travail.

RHIEC a également élaboré le programme de mentorat ***Connected Women Mentorship Program***, un effort national visant à mettre en relation des femmes qui travaillent déjà dans des professions techniques ou des métiers du secteur de l'électricité, ou qui étudient pour entrer dans l'industrie en tant que professionnelles chevronnées. Le programme accroît les possibilités d'accès à la carrière et d'avancement pour les femmes professionnelles, tout en aidant les organisations à résoudre le problème des pénuries de main-d'œuvre imminentes et à diversifier leur main-d'œuvre.

Le ***programme Empowering Futures*** est une occasion d'apprentissage intégré au travail (AIT) qui permet aux étudiants de mieux se positionner pour obtenir un emploi dans leur domaine d'études. Les subventions salariales du programme pouvant atteindre 7 000 \$ seront offertes aux employeurs qui créent de nouvelles possibilités d'AIT, comme des programmes d'enseignement coopératif, des stages d'observation, des stages pratiques, des projets appliqués, des projets de finissants ou des concours de cas. L'objectif est de réduire au minimum l'obstacle financier à l'embauche d'étudiants en couvrant jusqu'à 50 % du salaire d'un étudiant, jusqu'à concurrence de 5 000 \$. Le programme s'adresse aux étudiants qui étudient dans des domaines liés aux sciences, à la technologie, à l'ingénierie, aux mathématiques ou aux affaires.

Engendering Success in STEM

Engendering Success in STEM (ESS) est un consortium de recherche qui se consacre à la mise à l'essai de l'efficacité à long terme des interventions qui exploitent le pouvoir des interactions sociales positives pour atténuer les préjugés sexistes subtiles. Le but ultime du consortium est de comprendre et de combattre les diverses façons dont les préjugés culturels font obstacle à la création de cultures inclusives pour les femmes et les hommes en STIM. ESS est un partenariat mutuellement avantageux entre les spécialistes des sciences sociales, les experts en STIM et les partenaires de l'industrie et de l'éducation.

Fédération des femmes du Québec

La Fédération est une organisation féministe autonome qui travaille, solidairement et en alliance avec d'autres groupes, à la transformation des rapports sociaux de sexe dans toutes les activités humaines en vue de favoriser le développement de la pleine autonomie des femmes et la reconnaissance véritable de l'ensemble de leurs contributions à la société. La FFQ a développé la brochure **De la théorie à la pratique**, un outil visant à aider les organisations à identifier les différents obstacles que rencontrent les femmes et à partager des stratégies pour travailler à l'égalité entre les femmes et les hommes et à l'égalité entre les femmes elles-mêmes.

Global Compact Network Canada

-

Gender Equality - Leadership in the Canadian Private Sector

Global Compact Network Canada (GCNC) est le réseau canadien du Pacte mondial des Nations Unies. GCNC aide les organisations canadiennes à faire progresser les 17 objectifs de développement durable (ODD) et les 10 principes du Pacte mondial des Nations Unies. L'objectif 5 des ODD est « Égalité des sexes ». GCNC aide les entreprises à mettre en œuvre l'ODD 5 dans leur propre organisation. Il s'agit notamment d'aider les entreprises à élaborer et à mettre en œuvre des outils qui permettent d'atteindre l'égalité entre les sexes. L'ODD 5 comporte 9 cibles et 14 indicateurs, et GCNC a élaboré un guide qui traduit les cibles et les indicateurs en suggestions pratiques pour aider les entreprises à atteindre ces cibles. Les entreprises rendent compte à GCNC de leurs progrès dans la mise en œuvre des cibles individuelles associées à l'ODD 5, et GCNC inclut leur méthodologie dans un guide pour aider d'autres organisations à atteindre les cibles.

How She Hustles

Fondé par Emily Mills en 2010, How She hustles est un réseau ayant une portée numérique auprès de plus de 10 000 femmes qui entrent en contact par l'entremise des médias sociaux et d'événements spéciaux, à Toronto, pour réseauter, inspirer et partager des conseils sur la façon de réussir. Parmi les exemples d'initiatives menées par How She hustles, mentionnons [***HERstory in Black***](#), une série de photos numériques de 150 femmes noires (présentée à la CBC), et la série [***Startup & Slay***](#), qui crée un espace où les femmes de divers horizons peuvent entrer en contact et apprendre les unes des autres sur la façon de devenir des entrepreneures prospères au Canada.

Human Resource Professional Association

L'Human Resource Professional Association (HRPA) est une association de réglementation qui compte 27 sections en Ontario et plus de 23 000 membres et étudiants. HRPA réglemente, régit et éduque des professionnels des RH et des étudiants en établissant et en appliquant les normes de pratique professionnelle des RH. Les domaines de travail comprennent les normes de qualification, l'éthique de la conduite professionnelle et l'expertise. HRPA a élaboré un programme de formation de trois jours sur la diversité en milieu de travail et les droits de la personne, qui propose des pratiques exemplaires et présente les cadres juridiques liés à la diversité en milieu de travail, à l'équité et aux droits de la personne. Le programme offre également une expertise sur l'établissement et le maintien d'un milieu de travail exempt de harcèlement et de discrimination.

Initiative for Women in Business, Rotman School of Management, Université de Toronto

Cette initiative renforce le bassin de talents féminins depuis 2008. En collaboration avec des professeurs et des entreprises partenaires primés, elle appuie le perfectionnement professionnel, la prise de décisions et l'acquisition de compétences en leadership des femmes professionnelles en proposant un mélange de connaissances pratiques et d'enseignements de niveau universitaire.

Institute for Gender and the Economy, Rotman School of Management, Université de Toronto

L'Institute for Gender and the Economy (GATE) de la Rotman School of Management fait la promotion d'une compréhension des inégalités entre les sexes et propose des façons de les éliminer, par la mobilisation de personnes de tous genres, dans le monde des affaires et dans l'économie.

GATE transforme le dialogue sur l'égalité entre les sexes en :

- examinant les mécanismes cachés qui propagent l'égalité entre les sexes;
- finançant, traduisant et diffusant des recherches universitaires novatrices;
- mobilisant les cadres supérieurs, les décideurs et les étudiants afin de trouver de nouvelles solutions pour atteindre l'égalité, faire progresser les carrières et créer la prospérité économique.

Conseil des ressources humaines de l'industrie minière

Le Conseil travaille avec l'industrie minière, les éducateurs et le gouvernement pour cerner les problèmes de RH. Le Conseil fournit de nombreuses ressources sur la diversité et l'inclusion, y compris ***Pour une équité entre les sexes dans l'industrie minière***, qui comprend un programme d'apprentissage en ligne, une séance de perfectionnement des cadres et des outils écrits pour orienter les employeurs du secteur minier dans la création de milieux de travail plus inclusifs pour les hommes et les femmes.

onBoard Canada

onBoard Canada est un organisme national qui forme les bénévoles pour qu'ils deviennent des chefs de file dans les secteurs public et sans but lucratif, et offre des ressources pour renforcer la capacité des organismes sans but lucratif et des conseils d'administration publics partout au Canada. Sa mission est de rendre la direction des organismes sans but lucratif et du secteur public plus efficace, inclusive et réceptive aux communautés. La technologie My board jumelle des candidats qualifiés à des organismes sans but lucratif et à des conseils d'administration publics, et onBoard offre également des programmes de perfectionnement en leadership : sur le leadership inclusif dans la gouvernance, l'intégration de la diversité et de l'inclusion dans une organisation, les préjugés inconscients et le conseil d'administration.

TechGirls Canada



TechGirls Canada est le carrefour pour les Canadiennes en sciences, en technologie, en ingénierie et en mathématiques (STIM). TechGirls est un organisme sans but lucratif qui mène des recherches et collabore à la conception de solutions aux obstacles à la diversité et à l'équité dans les secteurs des sciences et de la technologie en soutenant les femmes de toutes capacités, les femmes de couleur, les personnes LGBTTTQ+, les immigrantes, les réfugiées et les femmes autochtones. Voici quelques initiatives de cette organisation :

- ***Change Together: A Diversity Guidebook for Startups and Scaleups*** : Un guide pour aider les petites et moyennes entreprises à diversifier leur milieu de travail. Il documente les principales réussites et leçons apprises au cours d'une période de collaboration de 12 mois.
- ***Workfinding & Immigrant Women's Prosperity in STEM*** : TechGirls Canada a entrepris une analyse pancanadienne des défis uniques que doivent relever les femmes appartenant à une minorité visible et les nouvelles arrivantes pour trouver un emploi dans les STIM. Ce projet de participation et de recherche des faits comblera d'importantes lacunes dans les connaissances sur la façon d'accroître la diversité et l'inclusion dans les emplois bien rémunérés de demain.

Springtide Resources

Springtide Resources est un organisme sans but lucratif qui offre de la formation et des ressources éducatives pour éliminer la violence fondée sur le sexe, surtout lorsqu'elle touche les femmes et les enfants. L'organisation fait la promotion de relations saines et égalitaires en mobilisant diverses communautés dans les domaines de l'éducation et de la formation, de la défense des intérêts et du changement social, du leadership et du mentorat, ainsi que de l'accessibilité et de l'inclusion.

Camionnage RH Canada

Camionnage RH Canada fait la promotion de la collaboration entre les intervenants de l'industrie canadienne du camionnage. ***Femmes en mouvement*** est un projet national qui soutient les femmes dans le domaine du transport des marchandises. L'initiative est surveillée par un comité consultatif national composé de hauts représentants des employeurs de l'industrie du camionnage de tout le pays. Le Comité a également élaboré un plan d'action pour l'emploi des femmes qui comprend :

- une stratégie nationale de l'emploi;
- une recension des pratiques exemplaires;
- une recension des défis, y compris les obstacles existants;
- des stratégies pour promouvoir l'industrie du camionnage comme industrie de choix pour les femmes.

UK Behavioural Insights Team

L'équipe améliore la vie des gens et des communautés en travaillant en partenariat avec les gouvernements, les autorités locales, les entreprises et les organismes de bienfaisance, et mise sur des changements simples pour s'attaquer à des problèmes politiques majeurs en générant et en appliquant des connaissances sur le comportement pour éclairer les politiques, améliorer les services publics et produire des résultats pour les citoyens et la société. Le travail de l'équipe comprend l'amélioration de l'égalité et la lutte contre la discrimination. Au Royaume-Uni, elle a établi un partenariat avec le Government equalities Office et un nombre croissant d'employeurs afin de mieux comprendre les mesures qui portent leurs fruits pour **accroître l'égalité et réduire l'écart salarial entre les sexes**.

Aux États-Unis, elle a collaboré avec un certain nombre de villes pour **accroître la diversité des nouvelles recrues dans les forces policières**. L'équipe travaille également à réduire la violence sexiste dans le monde entier. En Australie, des projets en cours appliquent des connaissances sur le comportement pour contrer **le harcèlement sexuel**.

Institut Vanier de la famille

L'Institut Vanier de la famille est un organisme national qui se consacre à mieux comprendre la diversité et la complexité des familles, ainsi que la réalité de la vie de famille au Canada. Par l'entremise de ses publications, de ses travaux de recherche, de présentations et de ses interactions dans les médias sociaux, l'Institut améliore la compréhension de la façon dont les familles interagissent avec les forces socioéconomiques, contextuelles et culturelles. L'Institut participe au **projet sur la disponibilité, l'accessibilité et l'efficacité du soutien en milieu de travail pour les aidants au Canada** pour recueillir de l'information sur les pratiques en milieu de travail qui offrent une variété de régimes de travail souples, de politiques sur les congés et de mesures de soutien pour permettre aux employés de gérer leur travail rémunéré et leurs responsabilités en matière de prestation de soins.

Programme WE EMPOWER de l'Union européenne, ONU Femmes et de l'Organisation internationale du travail

Le programme WE EMPOWER a été lancé en 2018 avec ONU Femmes, l'Union européenne et l'Organisation internationale du travail. Le programme sert à faire progresser l'égalité entre les genres et l'autonomisation économique des femmes dans les pays du G7. L'autonomisation économique des femmes est au cœur du programme WE EMPOWER. Celui-ci est basé sur les **Principes d'autonomisation des femmes**. Ces principes, créés en 2010 par ONU Femmes en collaboration avec le UN Global Compact, servent à orienter les entreprises sur la voie de la promotion de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes sur le lieu de travail, sur le marché et au sein de la communauté. Plus de 2 000 entreprises dans le monde adhèrent aux Principes d'autonomisation des femmes. Les organisations signataires deviennent de bonnes exemples; attirant le meilleur talent sur le marché, pénétrant de nouveaux marchés avec plus de facilité, et en servant leurs communautés, tout en améliorant de façon mesurable leurs résultats financiers.

Women Building Futures

Women Building Futures (WBF) prépare les femmes à des carrières prospères dans des industries où elles ont été sous-représentées. Ces carrières mènent à la liberté économique, à la confiance personnelle et à une croissance qui transforment les femmes, leur famille et leur communauté. WBF possède une vaste expérience en matière de recrutement et de surveillance de la réussite professionnelle des femmes dans ces industries, comme en témoigne un taux d'emploi de 90 %. WBF offre des programmes de formation aux **employées** et aux **employeurs**, y compris le réseau des employeurs de choix, ***Employer of Choice Network***.

YMCA—Greater Toronto

Le YMCA offre des programmes liés à la garde d'enfants, à la santé et à la condition physique, à la sensibilisation au jeu et à la toxicomanie, et offre des services d'immigration et des évaluations linguistiques pour les nouveaux arrivants. Le YMCA a des comités responsables des questions de la vie sociale et de l'inclusion qui organisent différents événements et travaillent à soutenir le personnel du YMCA. Le YMCA offre également de la formation à tout son personnel pour venir en aide aux groupes marginalisés comme les personnes LGBTQ et les femmes.

Voici des exemples de programmes d'emploi particuliers offerts :

- **Employment Services** : Évaluation des compétences et de l'expérience, information sur les différentes professions, le marché du travail local, les possibilités d'emploi et de formation, aiguillage vers d'autres services et mesures de soutien communautaires, aide avec les stratégies de recherche d'emploi, y compris la préparation du curriculum vitae, de la lettre de présentation et aux entrevues, etc.
- **Youth Job Connection (YJC)** : Le programme d'accès à l'emploi s'adresse aux jeunes de 15 à 29 ans qui font face à des obstacles multiples ou complexes à l'emploi en leur offrant un soutien plus intensif que les possibilités traditionnelles de recherche d'emploi et de placement.
- **Skills Development for Youth Program (SDFY)** : Ce programme de développement des compétences s'adresse aux jeunes de 15 à 30 ans qui cherchent un emploi et qui ont besoin d'aide pour rédiger un curriculum vitae, s'exercer à passer une entrevue ou à chercher un emploi. Il comprend des programmes menant à des certifications en premiers soins/RCR, SIMDUT et SMART SERVE. Quatre semaines d'ateliers rémunérés et huit semaines de placement rémunéré.
- **Newcomer Youth leadership Development (NYLD)** : Ce programme de développement du leadership aide les jeunes nouveaux arrivants à vivre une expérience d'établissement positive et à devenir des membres engagés de la communauté. NYLD offre un environnement permettant de rencontrer de nouvelles personnes, d'acquérir de nouvelles compétences et de participer.
- **Career Planning and Development Services** : Ces services de planification de carrière et de perfectionnement professionnel offrent des outils d'évaluation et des conseils pour aider à bâtir la compréhension de soi et guider les changements dans la vie et la carrière.

YWCA

YWCA Canada comprend 32 associations membres dont les programmes et les services transforment la vie d'un million de femmes, de filles et de membres de leur famille. Chaque année, les YWCA investissent plus de 230 millions de dollars pour soutenir 330 000 femmes et filles dans 300 communautés partout au Canada. YWCA Canada s'efforce de renforcer l'égalité des femmes et des filles en les encourageant à se percevoir comme des personnes autonomes et engagées.

YWCA de Toronto

Le YMCA de Toronto aide les femmes et les filles à fuir la violence, à obtenir un logement, à trouver un emploi, à faire entendre leur voix, à améliorer leurs compétences et à acquérir de la confiance. Le YWCA de Toronto aide les travailleurs indépendants, les petites et moyennes entreprises à embaucher des candidats qualifiés et à former des employés existants au moyen des services suivants :

- Affichage des offres d'emploi sur le babillard gratuit en ligne du YWCA.
 - Accès à des incitatifs financiers pour compenser les besoins en personnel et la formation en cours d'emploi.
 - Réduction des coûts de publicité pour les postes disponibles.
 - Appariement des postes et des exigences du milieu de travail aux compétences, aux capacités, aux intérêts et à l'expérience du candidat.
 - Accès à un vaste bassin de candidats lors de salons de l'emploi.
 - Visibilité gratuite grâce aux visites de l'industrie tout en informant les participants des possibilités d'emploi dans votre industrie.
 - Utilisation du centre de ressources du YWCA pour interviewer les candidats.
-