

Priorité Diversité

Les femmes et les groupes racialisés
en postes de haute direction



GRANDE RÉGION MÉTROPOLITAINE
DE MONTRÉAL

| 2019



TED
ROGERS
SCHOOL
OF MANAGEMENT

DiVERSITY
iNSTITUTE

DiVERSITY INSTITUTE

The Diversity Institute entreprend des recherches sur la diversité en milieu de travail pour améliorer les pratiques en entreprise. Nous travaillons avec plusieurs organisations afin de développer des stratégies, programmes et ressources personnalisés pour promouvoir de nouvelles connaissances et pratiques interdisciplinaires sur la diversité en matière de genre, race / ethnie, peuples autochtones, capacité physique et orientation sexuelle. En utilisant un modèle de changement écologique, notre approche pragmatique, fondée sur des preuves sera le moteur de l'innovation sociale dans tous les secteurs.

 ryerson.ca/diversity

 diversityinstitute@ryerson.ca

 @RyersonDI

 416.979.5000 x7268

**TED
ROGERS
SCHOOL
OF MANAGEMENT**

The Diversity Institute tient à souligner le Département des sciences sociales et le conseil de recherche en sciences humaines du Canada ainsi que la Fondation canadienne des femmes pour ce rapport.

Cette recherche a été subventionnée par le Département des sciences sociales et le conseil de recherche en sciences humaines du Canada.



Conseil de recherches
en sciences humaines
du Canada

Social Sciences and
Humanities Research
Council of Canada

Canada



CANADIAN
WOMEN'S
FOUNDATION

FONDATION
CANADIENNE
DES FEMMES

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Arguments en faveur de la diversité | 1 |
| Le contenu du projet | 2 |
| Méthodologie | 4 |
| Résultats clés | 5 |
| Femmes | 4 |
| Groupes racialisés | 7 |
| La marche à suivre | 10 |
| Niveau social | 10 |
| Niveau organisationnel | 11 |
| Niveau individuel | 16 |
| Perspectives sur l'avenir | 16 |

Arguments en faveur de la diversité

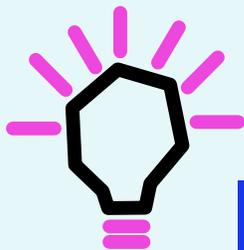
L'augmentation de la représentation des femmes et des minorités racialisées dans des rôles de leadership entraîne des transformations sociales d'envergure. Plusieurs études ont démontré les avantages économiques positifs que les dirigeants de divers groupes apportent aux organismes. Le fait d'accorder la priorité à la représentation égale des femmes et des groupes racialisés dans des postes de haute direction permet aux organismes de :



> Élargir le bassin de talents et combler les lacunes en matière de compétences



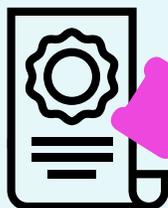
> Répondre à des marchés diversifiés et obtenir l'appui d'investisseurs diversifiés



> Favoriser l'innovation, la créativité et la diversité des perspectives



> Améliorer la satisfaction des employés et réduire le roulement du personnel



> Atténuer les coûts juridiques et réputationnels

Le contenu du projet

Ce rapport dresse le bilan de la représentation des femmes et des minorités racialisées dans les postes de haute direction dans la grande région métropolitaine de Montréal. The Diversity Institute a recueilli des données sur le nombre de femmes et le nombre de groupes racialisés qui occupent des postes de haute direction dans les secteurs suivants :

- > le secteur public
- > le secteur des entreprises
- > le secteur bénévole
- > le secteur éducatif
- > le secteur hospitalier
- > le secteur des représentants élus
- > les nominations gouvernementales à des organismes, conseils et commissions (OCC)

L'étude porte sur l'état de la diversité du leadership dans la grande région métropolitaine de Montréal, au Québec. L'analyse est fondée sur des données recueillies en 2019 auprès de 2537 personnes occupant des postes de haute direction dans des organismes de ces sept secteurs.¹

Les sept secteurs sont ensuite subdivisés en sous-secteurs. Des comparaisons ont été réalisées à la fois entre et au sein de ces secteurs. PrioritéDiversité conclut le rapport en préconisant des pratiques exemplaires qui favorisent la promotion des femmes et des groupes racialisés à des postes de cadres supérieurs.

¹ The Diversity Institute a produit des rapports similaires axés sur les grandes régions métropolitaines de Toronto et de Montréal entre 2009 et 2017.



L'analyse est fondée sur des données recueillies auprès de 2537 personnes occupant des postes de haute direction

Les secteurs examinés:



public



des entreprises



bénévole



éducatif



hospitalier

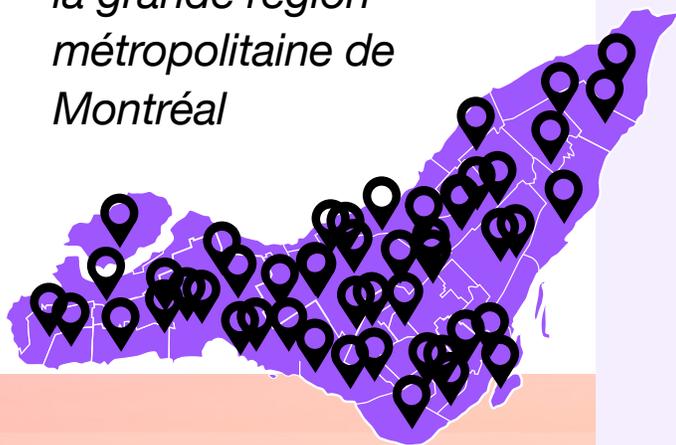


OCC
(nominations gouvernementales à des organismes, conseils et commissions)¹



des
représentants
élus

*Notre échantillon
comprend
2537 cadres
supérieurs à la tête
d'organisations
classées
parmi les plus
importantes dans
la grande région
métropolitaine de
Montréal*



Méthodologie

L'étude est basée sur des données recueillies en 2019. Notre échantillon comprend 2537 cadres supérieurs à la tête d'organisations classées parmi les plus importantes selon leurs chiffres d'affaires et dont le siège social se situe dans la grande région métropolitaine de Montréal. Cela comprend l'île de Montréal, qui compte 16 municipalités, ainsi que les municipalités de Laval, de Brossard et de Longueuil.

L'étude s'appuie sur des renseignements accessibles au public concernant les rôles de cadres supérieurs dans les secteurs ciblés mentionnés ci-dessus. Dans la mesure du possible, nous avons identifié le genre et le statut racial des dirigeants à l'aide de photos comportant des légendes et de biographies. Lorsque des photos comportant des légendes n'étaient pas disponibles, nous avons consulté des textes biographiques afin de repérer des pronoms qui aideraient à déterminer le genre de l'individu.

Lorsqu'il n'y avait pas suffisamment d'information pour attribuer un code en fonction du genre ou du statut racialisé d'une personne, le code « indéterminé » a été annoté et la statistique exclue de l'analyse. Dans le cas où plus de 50 % des cadres supérieurs d'une organisation étaient enregistrés sous le code « indéterminé », l'organisation entière a été exclue de l'analyse. Le tableau 1 ci-dessous présente un résumé des données.

Nombre de personnes analysées

| Sector | Organisations analysées | Par genre | | Par groupe racialisé | |
|--|---|-------------|---------------|----------------------|---------------|
| | | ANALYSÉES | NON ANALYSÉES | ANALYSÉES | NON ANALYSÉES |
|  le secteur public | 8 municipalités, 2 forces de police | 213 | 2 | 180 | 35 |
|  le secteur des entreprises | 35 | 714 | 0 | 705 | 9 |
|  le secteur bénévole | 20 | 312 | 2 | 304 | 10 |
|  le secteur éducatif | 16 universités/collèges, 8 commissions scolaires | 442 | 7 | 384 | 65 |
|  le secteur hospitalier | 8 | 153 | 3 | 120 | 36 |
|  le secteur des représentants élus | 14 municipalités | 279 | 1 | 273 | 7 |
|  les nominations gouvernementales à des organismes, conseils et commissions (OCC) | 22 municipaux, ² 13 provinciaux | 412 | 0 | 399 | 13 |
| Total | | 2525 | 15 | 2365 | 175 |

Les chercheurs du rapport ont eu recours à un cadre commun de définitions provenant de sources gouvernementales, et ce, dans le but de trier les données accessibles au public. Les catégories sont les suivantes : « hommes », « femmes », « groupes racialisés » et « groupes non racialisés ». Toutes les données ont été codées trois fois et le taux de fiabilité entre les codificateurs a franchi la barre des 95 %. En cas d'incertitude ou de divergence d'opinions entre les codeurs, un autre codeur a été engagé pour réévaluer la décision finale.

Cette approche a été saluée par la Commission ontarienne des droits de la personne (CODP, 2010), qui a étudié les rapports rédigés selon cette méthodologie avant d'en conclure que « les méthodes solides et rigoureuses de collecte de données ont eu pour effet de donner plus de crédibilité au projet ».



Toutes les données ont été codées trois fois et le taux de fiabilité entre les codeurs a franchi la barre des 95 %

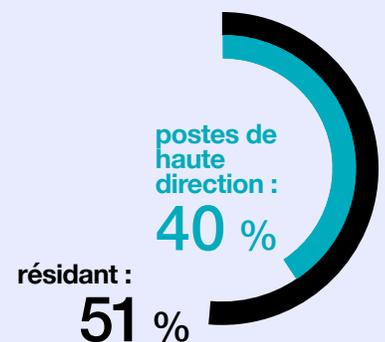
Résultats clés

Femmes

Les femmes demeurent sous-représentées dans les postes de direction. Bien que les femmes représentent 51,4 % de la population de la grande région métropolitaine de Montréal, elles occupent depuis 2019 une proportion de 40,7 % des postes de haute direction dans les divers secteurs, ce qui représente une augmentation de 8,1 % à partir de 2016 (37,6 %) et 29,9 % à partir de 2012 (31,3 %). Voici une analyse par secteur :

- > Les secteurs suivants affichent la plus forte représentation de femmes dans des postes de haute direction : les nominations gouvernementales à des OCC (54,9 %), le secteur hospitalier (52,9 %),² le secteur éducatif (47,1 %) et le secteur bénévole. De 2016 à 2019, la représentation des femmes aux postes de haute direction a augmenté de 10,4 % dans les nominations gouvernementales à des OCC et de 7,7 % dans le secteur éducatif, tandis qu'elle a diminué de 7,9 % dans le secteur bénévole. Une comparaison de l'année 2012 par rapport à celle de 2019 révèle des hausses plus importantes, soit de 16,2 % pour les nominations gouvernementales à des OCC (ayant passé de 47,2 %) et de 15,5 % pour le secteur éducatif (ayant passé de 40,7 %); le secteur bénévole affiche une hausse de 30,3 % à partir de 2012 (ayant passé de 35,9 %).
- > Ces secteurs affichent la plus faible représentation des femmes dans des postes de haute direction : le secteur des entreprises (24,9 %), le secteur public (36,2 %) et les représentants élus (40,2 %). Pour le secteur des entreprises, il s'agit d'une augmentation de 17,0 % par rapport à 2016 (ayant passé de 21,3 %) et de 66,2 % (ayant passé de 15,0 %). Le secteur des représentants élus a connu une hausse de 4,2 % à partir de 2016 (38,6 %) et de 6,4 % à partir de 2012 (37,8 %), alors que le secteur public a connu une baisse de 10,3 % à partir de 2016 (39,8 %) mais une hausse de 19,7 % à partir de 2012 (29,8 %).

Pourcentage de femmes :



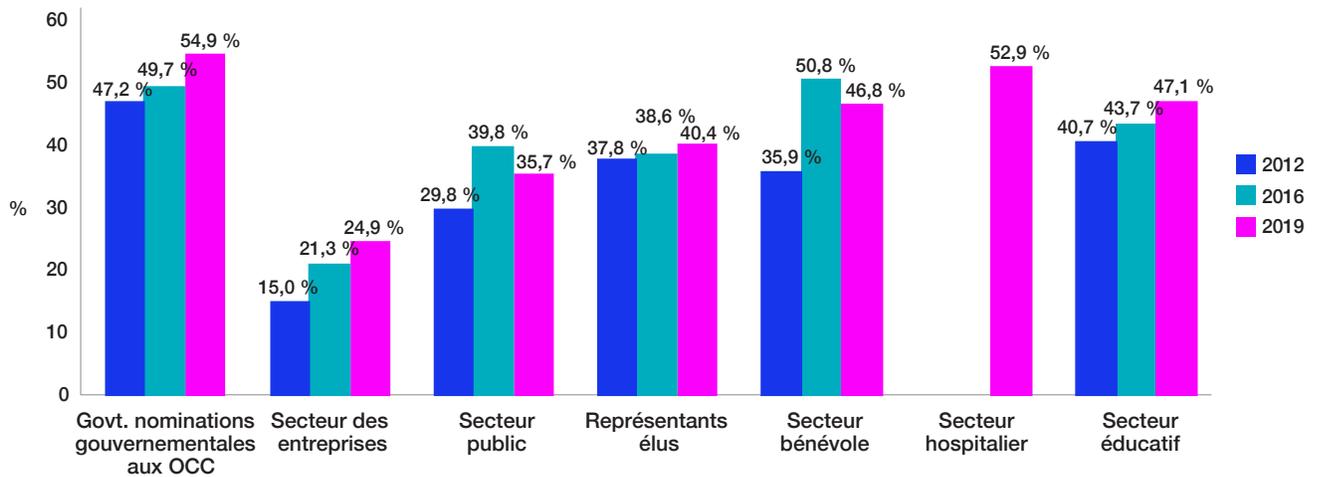
DANS LA GRANDE RÉGION
MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL

Différences au sein des secteurs

La représentation des femmes occupant des postes de haute direction est relativement semblable pour les organismes, conseils et commissions (OCC) de Montréal (56,9 %) et les OCC du Québec (53,7 %). Parmi 95,5 % des OCC de la région de Montréal, plus de 40 % des postes de haute direction sont occupés par des femmes et tous les OCC comptent au moins une femme. Par ailleurs, 76,9 % des OCC provinciaux comptent plus de 40 % de femmes dans des postes de haute direction et 7,7 % des OCC ne comptent aucune femme à ce niveau.

² e secteur hospitalier n'a pas été analysé en 2016 ni en 2012.

Représentation par secteur des femmes occupant des postes de haute direction à Montréal



En ce qui a trait au secteur des entreprises, plus de femmes siègent aux conseils d'administration (29,6 %) qu'aux échelons supérieurs de la direction (19,3 %). 14,3 % des conseils d'administration des entreprises comptent plus de 40 % de femmes et 5,7 % n'en comptent aucune. Dans le cas des équipes de cadres supérieurs, 9,1 % comptent plus de 40 % de femmes et 12,1 % n'en comptent aucune.

Dans le secteur public, les femmes sont les moins représentées parmi les cadres policiers (21,4 %), tandis que les femmes sont davantage représentées parmi les sous-ministres (SM) ou les sous-ministres adjoints (SMA) (38,3 %) et les cadres régionaux et municipaux (37,1 %). Aucune équipe de direction de la police ne se compose de plus de 40 % de femmes et 50 % n'en comptent aucune. 28,6 % des municipalités comptent plus de 40 % de femmes au sein de leurs équipes de direction et toutes les municipalités ont une présence féminine au sein de leurs équipes de direction.

En ce qui concerne la représentation des femmes comme représentantes élues, elles occupent les postes les plus élevés au sein des commissions scolaires (48,9 %) et à l'Assemblée nationale du Québec (44,9 %). 75 % des commissions scolaires comptent plus de 40 % de femmes conseillères et toutes les commissions en comptent au moins une. Les niveaux les plus bas de représentation féminine touchent les députées fédérales (36,1 %) et les membres de conseils municipaux (32,4 %). 28,6 % des conseils municipaux comptent plus de 40 % de femmes et 7,1 % n'en comptent aucune.

Quant au secteur bénévole, les femmes sont davantage représentées dans la haute direction (57,5 %) que dans les conseils d'administration (40,7 %). 75 % des équipes de cadres supérieurs comptent plus de 40 % de femmes et 5 % n'en comptent aucune. Par ailleurs, 46,7 % des conseils d'administration des organismes bénévoles comptent plus de 40 % de femmes, et toutes ont une représentation féminine.

Au sein du secteur hospitalier, le taux de représentation féminine est plus élevé dans les postes de cadres supérieurs (56,9 %) que dans les conseils d'administration (45,1 %). 75 % des équipes de cadres supérieurs comptent plus de 40 % de femmes, tandis que 50 % des conseils d'administration comptent plus de 40 % de femmes. Toutes les équipes de haute direction et tous les conseils d'administration des hôpitaux comptent au moins une femme.

Dans le secteur éducatif, la représentation est à peu près la même dans tous les sous-secteurs, la fourchette de représentation allant de 45,9 % à 48,4 %. 60 % des conseils universitaires et collégiaux comptent plus de 40 % de femmes, 56,3 % des équipes de haute direction des universités et collèges comptent plus de 40 % de femmes et 62,5 % des commissions scolaires comptent plus de 40 % de femmes en postes de haute direction. Parmi tous ces sous-secteurs, chaque organisation compte au moins une femme occupant un poste de haute direction.

L'existence d'écarts importants entre les organisations d'un même secteur suggère que celles qui établissent des priorités et mettent en place des processus pour recruter et fidéliser le personnel féminin sont en mesure de trouver des candidates compétentes. Le problème ne se résume pas à un manque de femmes qualifiées, mais plutôt aux choix organisationnels.

Groupes racialisés

Les groupes racialisés représentaient 22,6 % de la population totale de la grande région métropolitaine de Montréal en 2019, mais n'occupaient que 5,3 % des postes de cadres supérieurs, soit une augmentation de 12,5 % comparativement à 2016 (4,8 %). La faible proportion de postes de haute direction occupés par des personnes de groupes racialisés exige la réalisation d'études plus poussées afin de déterminer de quelle façon elles sont touchées et comment elles réagissent aux initiatives des organisations en matière de leadership, réseautage professionnel et cheminement de carrière.

- > La représentation la plus élevée de groupes racialisés dans des postes de haute direction se trouve dans les nominations gouvernementales à des OCC (9,5 %) et chez les représentants élus (7,9 %). Dans le cas des nominations gouvernementales à des OCC, il s'agit d'une augmentation de 36,1 % à partir de 2016 (ayant passé de 7,0 %) et d'une diminution de 0,8 % à partir de 2012 (ayant passé de 9,6 %). Dans le secteur des représentants élus, il y a eu une hausse de 2,9 % à partir de 2016 (ayant passé de 7,7 %) et de 14,2 % à partir de 2012 (ayant passé de 6,9 %).

Personnes de groupes racialisés :

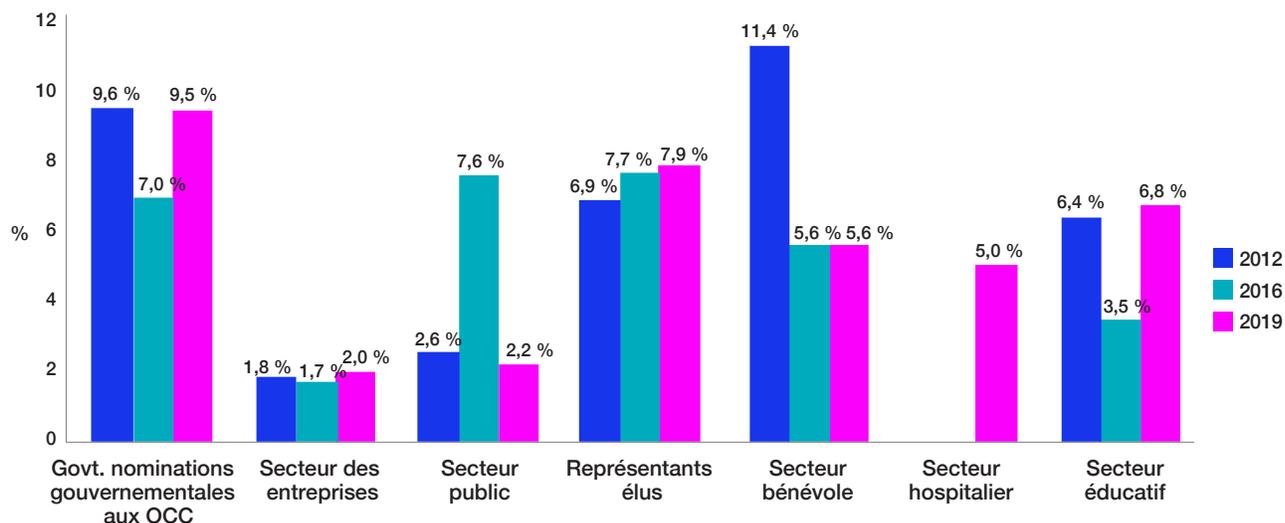
postes de haute direction :

5 %

résidant :
23 %

DANS LA GRANDE RÉGION MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL

Représentation par secteur des groupes racialisés occupant des postes de haute direction à Montréal



- > Les niveaux de représentation les plus bas se trouvent dans le secteur des entreprises (2,0 %), suivi du secteur public (2,2 %). De 2016 à 2019, il y a eu une augmentation de 16,8 % de la représentation des groupes racialisés dans le secteur privé (ayant passé de 1,8 %) et une diminution de 70,8 % de la représentation dans le secteur public (ayant passé de 7,6 %). De 2012 à 2019, il y a eu une augmentation de 10,3 % de la représentation dans le secteur des entreprises (ayant passé de 1,8 %) et une diminution de 13,3 % dans le secteur public (ayant passé de 2,6 %).
- > Les secteurs éducatif, bénévole et hospitalier se situent dans la fourchette moyenne, avec une proportion de groupes racialisés représentant 5,6 % du secteur bénévole et 5,0 % du secteur hospitalier. Nous constatons une augmentation de 93,5 % du nombre de dirigeants racialisés (ayant passé de 3,5 %) entre 2016 et 2019, mais aucun changement au sein du secteur bénévole. De 2012 à 2018, il y a eu une augmentation de 5,7 % au sein du secteur éducatif (ayant passé de 6,4 %) et une diminution de 50,9 % dans le secteur bénévole (ayant passé de 11,4 %).

Écarts au sein des secteurs

Les personnes de groupes racialisés sont mieux représentées au sein des OCC municipaux (20,4 %) que des OCC provinciaux (3,5 %). 4,5 % des OCC à Montréal ont plus de 20 % de dirigeants racialisés et 68,2 % n'en comptent aucun. 38,5 % des OCC du Québec ont plus de 20 % de dirigeants racialisés et 38,5 % n'en comptent aucun.

Quant au secteur des entreprises, les groupes racialisés sont mieux représentés au niveau de la haute direction (2,8 %) que dans les conseils d'administration (1,3 %). 6,1 % des équipes de haute direction comptent plus de 20 % de dirigeants racialisés et 78,8 % n'en comptent aucun. Aucun conseil d'administration ne compte plus de 20 % de membres de groupes racialisés et 88,6 % n'en comptent aucun.

Dans le secteur public, la représentation des groupes racialisés varie considérablement parmi les cadres régionaux et municipaux (1,5 %), les cadres policiers (6,9 %), les SM et les SMA (1,2 %). Aucune équipe de direction dans les services de police de la région de Montréal se compose de plus de 20 % de dirigeants racialisés et 50 % n'en comptent aucun. 28,6 % des municipalités comptent plus de 20 % de dirigeants racialisés et 85,7 % n'en comptent aucun.

En ce qui concerne les représentants élus, la proportion des membres de groupes racialisés varie au sein de l'Assemblée nationale du Québec (7,9 %), les députés fédéraux (16,7 %), les conseillers scolaires (7,8 %) et les conseils municipaux (5 %). 7,1 % des conseils municipaux comptent plus de 20 % de membres racialisés et 71,4 % n'en comptent aucun. 25 % des commissions scolaires emploient plus de 20 % de membres de groupes racialisés comme conseillères ou conseillers scolaires alors que 62,5 % n'en comptent toujours pas.

Par rapport au secteur bénévole, les conseils d'administration affichent une plus grande représentation d'administrateurs racialisés (7,7 %) que la haute direction (1,8 %). 6,7 % des commissions scolaires comptent plus de 20 % de membres de groupes racialisés et 46,7 % n'en comptent aucun, tandis que 5 % des équipes de la haute direction en comptent plus de 20 % et 90 % n'en comptent aucun.

Dans les hôpitaux, le taux de représentation des membres de groupes racialisés au sein des conseils d'administration (4,5 %) et des équipes de la haute direction (5,3 %) est relativement pareil. 25 % des conseils d'administration des hôpitaux ont plus de 20 % de membres de groupes racialisés et 50 % n'en comptent aucun. Aucune équipe de la haute direction des hôpitaux ne compte plus de 20 % de membres de groupes racialisés et 62,5 % n'en comptent aucun.

Quant au secteur éducatif, la plus forte représentation des groupes racialisés dans des postes de haute direction se manifeste au sein des commissions scolaires (12,8 %). 12,5 % des commissions scolaires comptent plus de 20 % de directeurs racialisés et 37,5 % n'en comptent aucun. Les équipes de la haute direction des universités et des collèges ont la plus faible représentation parmi les groupes racialisés (2,4 %), tandis que les conseils des universités et des collèges affichent une plus forte représentation (6 %). 6,3 % des équipes de haute direction comptent plus de 20 % de directeurs racialisés et 87,5 % n'en comptent aucun. Aucun conseil d'administration universitaire ou collégial ne compte plus de 20 % de membres racialisés et 30 % n'en comptent aucun.

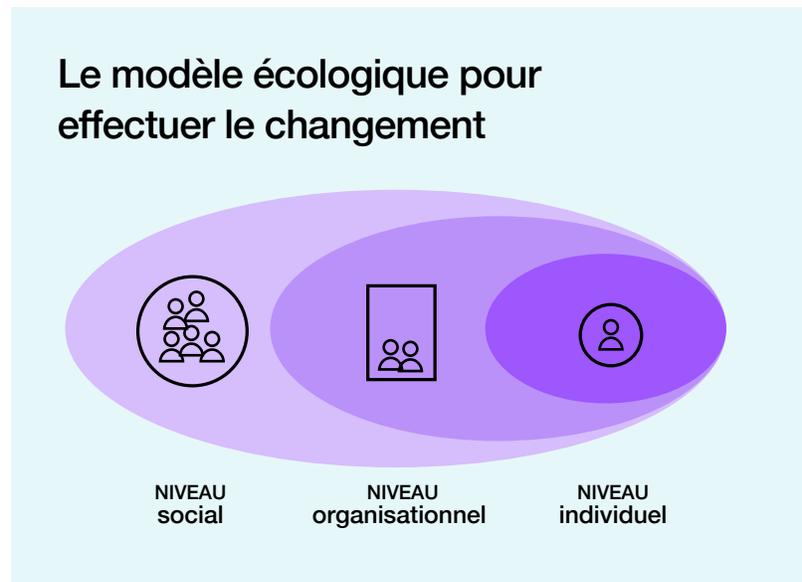
Nous soulignons une fois de plus que les écarts au sein des secteurs suggèrent que le problème ne se résume pas à une pénurie de candidats racialisés hautement qualifiés, mais plutôt par le fait qu'il existe des tendances divergentes en ce qui a trait à l'établissement des priorités et aux efforts déployés par les organisations pour recruter et fidéliser l'effectif.



La marche à suivre

Pour atteindre l'équité sociale, il faut accroître la diversité et la représentation des femmes et des groupes racialisés dans les postes de direction. Il est essentiel de veiller à ce que tout le monde bénéficie de la même chance de contribuer et de développer pleinement son potentiel sur le marché du travail. Les entreprises pourront ainsi attirer des talents du monde entier et combler les pertes de main-d'œuvre dues aux changements démographiques et à la pénurie de travailleurs qualifiés. Une stratégie globale doit être mise en place pour assurer la pleine représentation des groupes racialisés et des femmes à travers tous les secteurs. Selon le modèle écologique de changement conçu par The Diversity Institute, le changement se distingue à trois niveaux : sociétal, organisationnel et individuel.

Les dirigeants les plus chevronnés peuvent poursuivre avec vigueur le développement de nouvelles stratégies sociales et économiques. La grande région métropolitaine de Montréal peut exploiter sa diversité comme un atout, ce qui permettra d'accroître les niveaux d'innovation et de rendement sur la scène économique mondiale, en plus de faire valoir les pratiques exemplaires sur les plans social, organisationnel et individuel.



Niveau social

À l'échelle sociale, le gouvernement peut jouer un rôle de chef de file en matière de diversité et d'inclusivité. Diverses formes de législation, notamment les lois sur l'équité en matière d'emploi, sur le mariage entre conjoints de même sexe et sur les droits de la personne, ont engendré des avancées sociales lorsque celles-ci ont été conjuguées à des stratégies efficaces de mise en application. Les organisations dont le mandat est progressiste peuvent mobiliser leurs partenaires gouvernementaux afin d'encourager la diversité par le biais de lois et de politiques qui favorisent l'inclusion et la diversité dans le milieu du travail.

Un grand nombre d'organisations contribuent à la perception du public en ce qui concerne les dirigeants et le leadership, et ce, par des moyens subtils mais puissants. Ce sont les organisations chefs de file qui exercent une influence sur la société, grâce à leurs campagnes de publicité et de communication hautement visibles. L'activisme, tant au niveau du consommateur que de l'entreprise, peut modifier les discours dans les médias. Les

organisations peuvent faire valoir la diversité dans leurs publicités et leurs communications en s'assurant que les images véhiculées dans les campagnes sont accompagnées de femmes et de personnes de groupes racialisés reconnues comme leaders.

L'adoption d'une approche axée sur la diversité ne se limite pas à la rhétorique diffusée par les médias. Les organisations qui choisissent résolument de mettre en place une politique-cadre sur la diversité peuvent utiliser leurs ressources de façon à influencer la société à grande échelle en réexaminant et en mobilisant leur pouvoir d'achat, leurs politiques d'approvisionnement et leurs initiatives philanthropiques.

Les efforts déployés par ces organisations influencent la société en remettant en question le statu quo et en redéfinissant les perceptions du public. Ainsi, il est possible de mettre en avant une définition qui favorise davantage l'inclusivité et la diversité par rapport au leadership et aux personnes pouvant assumer un tel rôle.

Niveau organisationnel

La trousse d'outils d'évaluation en matière de diversité comprend six catégories, qui pour leur part répertorient systématiquement les moyens progressifs par lesquels une organisation peut communiquer son engagement envers la promotion de la diversité et de l'inclusivité.

Trousse d'outils d'évaluation : secteurs en cours d'évaluation



Leadership

direction, gouvernance et prise de décisions



Recrutement

processus de recrutement, de sélection et de soutien rigoureux et transparent



Culture

culture et valeurs organisationnelles



Évaluation

évaluation et suivi de la diversité



Intégration

implantation de la diversité de manière qu'elle s'applique à tous les maillons de la chaîne de valeur



Engagement

création d'un réseau



Leadership

Un leadership diversifié contribue à des milieux de travail plus efficaces, à des taux d'innovation plus élevés, à un meilleur accès aux marchés étrangers et, tout compte fait, à des résultats financiers plus satisfaisants. Les organisations reconnaissent de plus en plus que la diversité constitue une priorité stratégique et elles démontrent leur engagement envers ce thème.

Un engagement à partir du sommet à l'égard de la diversité aide les femmes et les groupes racialisés à bénéficier de l'équité en milieu de travail et favorise le développement à long terme pour les futurs leaders de communautés d'origines diverses.

La meilleure façon pour une organisation de manifester son engagement de haut en bas est par la composition de son équipe de haute direction. La présence de membres diversifiés au sein de la haute direction favorise une transformation interne de l'organisation; cet effet de transformation se manifeste bien au-delà des frontières de l'organisation. La diversité des équipes de cadres supérieurs a une influence sur la perception de la société en général envers ceux qui peuvent et ne peuvent pas être des leaders, et ceux qui sont capables d'inspirer les autres.

Changer de cap en faveur de la diversité s'avère une activité judicieuse qui exige la mise en place de stratégies précises et bien définies, touchant entre autres les campagnes ciblées de recrutement et de prospection, les conseils de développement interne et la formation sur la diversité. Ces stratégies aident les organisations à éviter « l'effet miroir » lors de la sélection de candidats, c'est-à-dire la tendance de certains cadres à promouvoir des personnes qui adoptent un profil et un comportement semblables aux leurs.



Recrutement

Les organisations prospères ont tendance à mettre en place des processus bien élaborés, impartiaux et transparents qui leur permettent de recruter, d'embaucher, de perfectionner et de promouvoir les talents à tous les échelons de l'organisation. Les pratiques liées aux ressources humaines qui favorisent la diversité englobent :

- > Le maintien de liens avec diverses communautés;
- > L'élaboration de processus de sélection impartiaux;
- > L'établissement de processus efficaces pour évaluer les compétences et les qualifications professionnelles acquises à l'étranger;

- > La création de programmes d'accompagnement professionnel, d'observation et de mentorat dans le cadre de la planification de la relève;
- > Le développement de programmes de réseautage pour les employés;
- > L'exigence d'une formation interne sur la diversité pour favoriser une « culture inclusive »;
- > L'adhérence à des processus transparents en matière de ressources humaines.

Par exemple, dans le monde de la politique électorale, où il n'existe typiquement pas de trajectoire de carrière reconnue, les candidats potentiels issus de groupes sous-représentés devraient être recrutés pour occuper des postes au sein d'équipes relevant de dirigeants politiques. Cela permettrait à ces personnes de vivre des expériences et profiter de possibilités de formation qui ouvrirait la voie à de nouveaux leaders parmi ces groupes sous-représentés.

Les candidats aux élections peuvent également renforcer leur représentation diversifiée en faisant participer les communautés ethnoculturelles et les groupes de femmes aux associations de circonscription, en identifiant et en recrutant des candidats potentiels, en élaborant des politiques et en menant des campagnes.



Culture

La culture organisationnelle contribue à la création d'obstacles systémiques qui peuvent empêcher l'avancement des femmes talentueuses et des groupes racialisés. Une étude du *Conference Board du Canada* (2011) a révélé que la promotion des femmes à des postes de cadres supérieurs a atteint un plateau ces dernières années en raison de cultures organisationnelles inhospitalières.

Le nombre de femmes ayant des postes de cadres supérieurs a atteint un plateau depuis ces dernières années en raison de cultures organisationnelles inhospitalières

Les organisations peuvent créer des milieux de travail accueillants pour les femmes en offrant de la flexibilité, ce qui leur permettrait de mieux réussir dans le monde du travail et dans leur vie personnelle. Il existe un lien entre les milieux de travail flexibles et accueillants et la réussite des femmes; par exemple, on a émis l'hypothèse que les taux élevés de femmes occupant des postes de direction au Québec sont attribuables en partie à ses politiques plus progressistes en matière de garde des enfants (Prentice, 2009).

Les employés font l'expérience directe de la culture organisationnelle lorsqu'ils collaborent avec leur superviseur (Kane-Urrabazo, 2006). Les organisations

qui veulent rehausser la rétention des groupes racialisés et des femmes en milieu de travail devraient encourager un comportement plus inclusif au niveau de la gestion. Cela peut se faire moyennant un changement de culture stratégique; par exemple, les organisations peuvent offrir aux directeurs une formation sur l'inclusivité et mettre à jour les programmes de rémunération et d'incitation (Miller, 1998).



Évaluation

Il existe suffisamment de preuves montrant que le fait de suivre l'évolution de la diversité contribue à améliorer les taux de représentation au niveau des postes de cadres supérieurs et de direction. En évaluant la diversité, les organisations se dotent d'une base de comparaison qui leur permet de réfléchir à leur propre façon de faire, d'évaluer les politiques en vigueur et de déterminer les prochaines améliorations qu'elles pourraient réaliser dans certains secteurs. Les organisations qui respectent la loi sur l'équité en matière d'emploi affichent des niveaux de représentation plus élevés, ce qui laisse entrevoir une corrélation positive entre le suivi des tendances en matière de diversité et les niveaux plus élevés de diversité.

Une méthode fréquemment utilisée pour suivre la diversité en milieu de travail est l'auto-identification; toutefois, pour s'assurer que les données recueillies sont exactes, l'auto-identification doit être gérée de manière rigoureuse en tenant compte tout particulièrement de la perception générale en ce qui concerne la diversité au travail. Dans certaines situations, quelques organisations ont combiné leurs données sur l'auto-identification avec celles recueillies dans le cadre de sondages détaillés sur la participation des employés, et ce, dans le but d'améliorer la qualité de leurs statistiques.



Intégration

Les organisations proactives reconnaissent que la diversité implique bien plus qu'une simple reconstitution d'un échantillon de la population active sur le marché du travail. L'intégration de la diversité – c'est-à-dire la prise en compte de l'impact de la diversité sur l'ensemble des activités d'une organisation – contribue à créer une sphère d'influence qui s'étend au-delà de l'organisation.

L'intégration de la diversité comprend :

- > Des politiques d'approvisionnement qui tiennent compte de la diversité au sein des organisations de fournisseurs;
- > Des activités de marketing et de communication qui assurent une représentation diversifiée;

La façon dont les organisations affichent leur marque auprès de leurs clients et du public peut influencer le contexte social d'ensemble

- > Des activités philanthropiques et de sensibilisation qui comprennent des organismes et des événements pour les femmes et les groupes racialisés;
- > Des relations avec les médias qui mettent en vedette des leaders et des experts qui sont des femmes et des groupes racialisés;
- > La prise de position en faveur de politiques qui visent tout particulièrement les femmes et les groupes racialisés.

Une communication proactive qui fait état de l'engagement d'une organisation à l'égard de la diversité rehausse sa réputation tout en sensibilisant les intervenants internes et externes à la diversité. Ce groupe comprend les employés, fournisseurs, clients, établissements d'enseignement, médias et le public. Les organisations devraient saisir toutes les occasions possibles de faire preuve de transparence par rapport à leur position sur la diversité. La façon dont les organisations affichent leur marque auprès de leurs clients et du public peut influencer le contexte social d'ensemble. Il est donc important de passer en revue le matériel de marketing et de promotion sous l'angle de la diversité.

La représentation dans les médias traditionnels peut promouvoir des stéréotypes négatifs ou des modèles positifs, ce qui contribue à orienter l'attitude du grand public (Mahtani, 2001). Grâce à l'influence étendue des médias, les organisations peuvent faire appel à leur sphère d'influence pour mettre en œuvre une transformation, tout en tenant compte de la diversité lors de leurs achats de publicités dans les médias et en discutant du thème de la diversité avec les représentants des médias. De plus, les organisations devraient utiliser un matériel promotionnel qui met en vedette divers leaders afin de refléter les communautés qu'ils desservent. Cela signifie que les communications de l'organisation doivent accorder davantage d'importance aux leaders qui sont des femmes ou des personnes de groupes racialisés afin de pouvoir remettre en question les croyances traditionnelles sur ce qu'est un leader.



Engagement

Des stratégies intégrées à long terme sont nécessaires pour accroître le nombre potentiel de personnes qualifiées qui sont prêtes et capables d'être nos futurs leaders. Ces stratégies doivent être mises en œuvre rapidement pour augmenter le bassin de candidats qualifiés.

Certains candidats peuvent avoir besoin uniquement d'une formation et d'un perfectionnement ciblés, par exemple une formation visant à améliorer leurs compétences en salle de conférence, leurs stratégies de négociation et leurs compétences générales en leadership. D'autres peuvent ne pas avoir accès à des réseaux personnels ou professionnels pouvant mener à des rôles de leadership. Le mentorat ou d'autres initiatives visant à élargir leurs réseaux seraient donc bénéfiques. Les programmes de bourses d'études et de stages peuvent aussi y contribuer en suscitant la participation des jeunes, qui sont enclins à poursuivre leurs intérêts et à réaliser leur plein potentiel.

Niveau individuel

Malgré les obstacles qui existent aujourd'hui, il est important de noter qu'il y a des femmes et des personnes de groupes racialisés qui connaissent du succès dans des rôles de haute direction parmi divers secteurs. Il est essentiel que nous tirions des leçons de leurs expériences afin de mieux inspirer et entraîner les personnes de groupes racialisés et les femmes qui occupent des postes de direction.

Des efforts plus soutenus devraient être déployés dans tous les secteurs pour conférer aux femmes et aux groupes racialisés les compétences et la confiance dont elles ont besoin pour réussir, se fixer des objectifs élevés et leur donner accès aux réseaux, au coaching et au soutien dont elles ont besoin. Il est tout aussi important que ceux qui s'engagent en faveur de la diversité mobilisent leur propre sphère d'influence pour opérer des changements à tous les niveaux : sociétal, organisationnel et individuel. Chacun d'entre nous exerce une certaine influence, peu importe où nous travaillons et qui nous sommes. Il est donc essentiel de se faire des alliés. Les femmes et les personnes de groupes racialisés qui occupent des postes de direction exercent beaucoup d'influence, toutefois nous devons tous travailler ensemble pour promouvoir davantage l'équité sociale.

Perspectives sur l'avenir

La diversité et l'inclusion font partie d'un processus continu auquel il est toujours possible d'apporter des améliorations. Grâce à un engagement organisationnel à l'échelle de divers secteurs, la grande région métropolitaine de Montréal peut tirer parti de sa diversité pour promouvoir l'innovation, la concurrence mondiale et l'inclusion.

