

## Aperçu

Rotman

Le Canada accuse un retard par rapport aux autres pays développés en ce qui concerne la représentation des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises et aux postes de direction. Depuis 2015, les entreprises réglementées par la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario sont tenues de déclarer chaque année le nombre de femmes qui siègent à leur conseil d'administration et qui occupent des postes de direction. Les entreprises qui n'ont pas mis en place des mesures pour favoriser la représentation des femmes doivent se justifier.

Malgré l'existence d'une obligation de «se conformer ou d'expliquer», les progrès de la représentation des femmes dans les conseils d'administration sont lents et ceux de la représentation des femmes aux postes de direction le sont encore plus.<sup>1</sup> En 2018, 40,1% des entreprises cotées au TSX ont déclaré n'avoir aucun poste de direction occupé par une femme, 29,1% en avoir un et 30,8% plusieurs. Les femmes occupaient seulement 29% des sièges vacants dans les conseils et 15 % des sièges en général. Seulement 4% des entreprises sont dirigées par une PDG.<sup>2</sup>

## Raisons de la lenteur des progrès

Nombreux sont ceux qui attribuent le manque de femmes dirigeantes à un «pipeline qui fuit», les femmes choisissant de ne pas suivre des cheminements de carrière difficiles. Mais les travaux de recherche et l'expérience laissent entendre que le problème ne se situe pas là. Ce sont plutôt la culture et les pratiques dans les milieux de travail qui ne tiennent pas compte de la réalité des responsabilités d'aidant naturel - qui incombent très majoritairement aux mères qui travaillent - et qui incitent les femmes à quitter le marché du travail ou à refuser les promotions à des postes de direction.<sup>3</sup>

Les femmes sont également désavantagées par les stéréotypes selon lesquels le leadership est un trait masculin.<sup>4</sup> On observe des stéréotypes sur le leadership à l'encontre des femmes dans différents domaines, notamment l'entrepreneuriat et le génie.<sup>5</sup> Parce qu'elles ne correspondent pas aux stéréotypes sur le leadership, les femmes sont souvent moins respectées.<sup>6</sup>

Par exemple, les femmes promues à des postes de direction dans des domaines techniques dans lesquels les hommes prédominent peuvent faire face à des contrecoups. En effet, les postes de direction comprenant moins de tâches techniques, le fait qu'un nombre croissant de femmes occupent ces postes valide les stéréotypes omniprésents, selon lesquels les femmes sont techniquement moins compétentes que les hommes.<sup>7</sup>

Seulement  
4% des  
entreprises  
sont dirigées  
par une PDG

## Méthodes d'embauche et de recrutement ignorant le genre ou tenant compte du genre

Bien que les approches d'embauche aveugles au genre,<sup>8</sup> qui consistent par exemple à cacher le nom des candidats et d'autres renseignements d'identification, peuvent aider les femmes à obtenir un plus grand nombre d'entrevues, ces approches ne peuvent pas éliminer les préjugés déjà intégrés à la culture du milieu de travail. Les travaux de recherche révèlent que même lorsque les entreprises prônent des valeurs favorables à la diversité et encouragent les candidatures des groupes sous-représentés, leurs pratiques d'embauche demeurent partiales.<sup>9</sup> La direction peut mettre en œuvre différentes méthodes d'embauche en équipe, afin que les décisions d'embauche ne relèvent pas d'un seul recruteur. Une telle mesure assurera que le recrutement repose sur des critères d'emploi convenus, et non sur l'« instinct » d'une seule personne sur l'« adéquation » du candidat qui peut refléter des préjugés inconscients.<sup>10</sup>

## Modification des descriptions de travail des postes de direction

Les descriptions de travail peuvent être réécrites dans le but de réduire les termes biaisés et d'éliminer les liens à des stéréotypes de genre, par exemple l'association de l'exigence de « confiance en soi » aux hommes et de l'exigence de « bienveillance » aux femmes.

## Mettre en place des quotas ou des objectifs fermes

Les travaux de recherche montrent que les craintes que les quotas compromettent la méritocratie n'ont pas lieu d'être. La mise en place de quotas pour accroître la représentation des femmes aux postes de direction ne constitue pas un compromis sur la qualité.<sup>11</sup> Au contraire, la qualité de la gouvernance des conseils d'administration augmente en même temps que le nombre de femmes qui y siègent. En particulier, le fait d'avoir trois femmes ou plus qui siègent à un conseil d'administration accroît la probabilité que les idées des femmes soient entendues et que la dynamique du conseil change de manière notable.<sup>12</sup>

## Parrainage et mentorat

Si les mentors en milieu de travail prodiguent des conseils, les parrains en milieu de travail défendent les intérêts de leurs protégés et favorisent leur avancement. Dans la mesure où le parrainage repose sur les efforts des cadres supérieurs, les relations de parrainage sont moins fréquentes, mais plus utiles, que les relations de mentorat. Les femmes soutenues par des parrains sont près de deux fois plus susceptibles de penser qu'elles peuvent être promues à des postes de direction.<sup>13</sup> Le fait de favoriser le parrainage en plus du mentorat joue donc un rôle clé pour accroître le leadership féminin.

## Formation sur la diversité

Si elle est mise en œuvre avec l'adhésion de la direction et est accompagnée d'autres efforts pour réduire l'inégalité entre les sexes, la formation sur la diversité peut être utile.<sup>14</sup> Des responsabilités claires à l'égard du changement peuvent apporter un complément clé aux formations sur la diversité. Les efforts doivent être généralisés et à long terme; sinon, le seul fait d'offrir une formation sur la diversité peut créer l'illusion que l'organisation est équitable et inciter la direction à mettre fin à ses efforts pour apporter un changement véritablement inclusif et intéressant.<sup>15</sup>

## Éduquer pour démanteler les stéréotypes de genre

La socialisation au sein des rôles stéréotypés de genre commence dès l'enfance,<sup>16</sup> tout comme les perceptions partiales des femmes comme subordonnées plutôt que dirigeantes.<sup>17</sup> Les solutions visant à contrer les « fuites de pipelines » doivent comprendre des formations pour les éducateurs qui interviennent auprès de tous les groupes d'âge - de l'âge préscolaire au niveau universitaire, ainsi que dans le cadre de l'apprentissage en milieu de travail.

Voir ce résumé sur notre site web: <https://www.gendereconomy.org/women-and-leadership/>

- 1** Catalyst, Gender Diversity on Boards in Canada : Recommendations for Accelerating Progress [Diversité de genre dans les conseils d'administration au Canada : recommandations pour accélérer les progrès], rapport commandé par le gouvernement de l'Ontario (2016). [https://www.catalyst.org/research/gender-diversity-on-boards-in-canada-recommendations-for-accelerating-progress/#footnote4\\_g2amjjm](https://www.catalyst.org/research/gender-diversity-on-boards-in-canada-recommendations-for-accelerating-progress/#footnote4_g2amjjm)
- 2** Autorités canadiennes en valeurs mobilières, «Report on Fourth Staff Review of Disclosure regarding Women on Boards and in Executive Officer Positions [Rapport sur le quatrième examen du personnel sur la représentation féminine aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction]» : [https://www.osc.gov.on.ca/en/SecuritiesLaw\\_sn\\_20180927\\_58-310\\_staff-review-women-on-boards.htm](https://www.osc.gov.on.ca/en/SecuritiesLaw_sn_20180927_58-310_staff-review-women-on-boards.htm)
- Andrew MacDougall et John Valley, Osler, Hoskin & Harcourt, «Pratiques de divulgation en matière de diversité 2018» : <https://www.osler.com/osler/media/Osler/reports/gouvernance-entreprise/Pratiques-de-divulgation-en-matiere-de-diversite-2018.pdf>
- 3** Stone, P. (2008). Opting out?: Why women really quit careers and head home [Se retirer de la course : pourquoi les femmes abandonnent-elles réellement leur carrière et rentrent-elles à la maison?]. Univ of California Press.
- Collins, C. (2019). Making Motherhood Work : How Women Manage Careers and Caregiving [Maternité en fonctionnement : comment les femmes gèrent leur carrière et leurs responsabilités d'aidante]. Princeton University Press.
- 4** McClean, E. J., S. R. Martin, K. J. Emich et C. T. Woodruff (2018). The social consequences of voice: An examination of voice type and gender on status and subsequent leader emergence [Les conséquences sociales d'une voix : examen du type de voix et du genre sur le statut et l'émergence subséquente d'un leader]. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1869-1891.
- Eagly, A.H., et L. L. Carli (2007). Through the labyrinth: The truth about how women become leaders [Dans le labyrinthe : la vérité sur la manière dont les femmes deviennent des leaders]. Harvard Business Press.
- 5** Yang, T., et H. E. Aldrich (2014). Who's the boss? Explaining gender inequality in entrepreneurial teams [Qui est le patron? Explications sur l'inégalité de genre dans les équipes entrepreneuriales]. *American Sociological Review*, 79(2), 303-327.
- Cardador, M. T. (2017). Promoted Up But Also Out? The Unintended Consequences of Increasing Women's Representation in Managerial Roles in Engineering [Promues plus haut, mais également dehors? Les conséquences involontaires de la représentation accrue des femmes aux postes de gestionnaires en génie]. *Organization Science*, 28(4), 597-617.
- 6** Desai, S. D., D. Chugh et A. P. Brief (2014). The implications of marriage structure for men's workplace attitudes, beliefs, and behaviors toward women [Conséquences de la structure du mariage sur les attitudes, les croyances et les comportements des hommes à l'égard des femmes en milieu de travail]. *Administrative Science Quarterly*, 59(2), 330-365.
- 7** Cardador, M. T. (2017). Promoted Up But Also Out? The Unintended Consequences of Increasing Women's Representation in Managerial Roles in Engineering [Promues plus haut, mais également dehors? Les conséquences involontaires de la représentation accrue des femmes aux postes de gestionnaires en génie]. *Organization Science*, 28(4), 597-617.
- 8** Goldin, Claudia, et Cecilia Rouse. (2000). Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians [Orchestrer l'impartialité : effet des auditions «aveugles» sur les musiciennes]. *American Economic Review*, 90 (4): 715-741.
- 9** Kang, S. K., K. A. DeCelles, A. Tilcsik et S. Jun (2016). Whiteness resumes: Race and self-presentation in the labor market [CV blanchis : race et autoprésentation sur le marché du travail]. *Administrative Science Quarterly*, 61(3), 469-502.
- 10** Rivera, L.A. (2012). Hiring as cultural matching : The case of elite professional service firms [Le recrutement en tant qu'appariement culturel : le cas des entreprises de services professionnels d'élite]. *American sociological review*, 77(6), 999-1022.
- 11** Besley, T., O. Folke, T. Persson et J. Rickne (2017). Gender quotas and the crisis of the mediocre man : Theory and evidence from Sweden [Quotas de genre et crise de l'homme médiocre : théorie et preuves de la Suède]. *American economic review*, 107(8), 2204-42.
- Kim, D., et L. T. Starks (2016). Gender diversity on corporate boards: Do women contribute unique skills? [Diversité de genre au sein des conseils d'administration des entreprises : les femmes apportent-elles des compétences uniques?]. *American Economic Review*, 106(5), 267-71.
- 12** Kramer, V.W., A.M. Konrad, S. Erkut et M.J. Hooper (2006). Critical mass on corporate boards : Why three or more women enhance governance [Masse critique au sein des conseils d'administration des entreprises : pourquoi trois femmes ou plus améliorent-elles la gouvernance?]. Wellesley, MA : Wellesley Centers for Women.
- 13** Naomi Titleman Colla, Sponsorship is an important key to unlocking women's career potential [Le parrainage, un élément clé de la libération du potentiel professionnel des femmes], *The Globe and Mail*: <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/management/sponsor-is-an-important-key-to-unlocking-womens-career-potential/article38204533/>
- Women of Influence, «What's holding women back: A look at female ambition in Canada [Ce qui retient les femmes : regard sur l'ambition féminine au Canada]» : <https://www.womenofinfluence.ca/2016/01/11/whats-holding-women-back-a-look-at-female-ambition-in-canada/#.XJkhnBNKiV4>
- 14** Dobbin, F., et A. Kalev (2016). Why diversity programs fail [Pourquoi les programmes sur la diversité échouent]. *Harvard Business Review*, 94(7), 14.
- 15** Alyson Colón, Is diversity training work? [Les formations sur la diversité fonctionnent-elles?], *Institute for Gender and Economy* : <https://www.gendereconomy.org/does-diversity-training-work/>
- 16** Reskin, B. F., et H. I. Hartmann (éditeurs). (1986). Women's work, men's work : Sex segregation on the job [Travaux de femmes, travaux d'hommes : ségrégation sexuelle au travail]. National Academies Press
- 17** Correll, S. J. (2001). Gender and the career choice process : The role of biased self-assessments [Genre et processus de choix de carrière : le rôle des autoévaluations partiales]. *American Journal of Sociology*, 106(6), 1691-1730.