

Le Projet Prospérité

Rapport annuel 2023 sur le rendement en matière de diversité des genres et de leadership

ROOM

BMO 



CPP Investments

Cboe®



TELUS®

wsib
ONTARIO





Préambule

Table des matières

Introduction	6
Résultats	10
Recommandations et invitation à agir	21
Remerciements	26
Sondage	27
Références	29

Le Rapport annuel sur le rendement en matière de diversité des genres et de leadership du [Projet Prospérité](#) est la seule étude annuelle sur la diversité au Canada qui évalue quatre échelons de direction : administrateurs de sociétés, cadres dirigeants, cadres supérieurs et candidats à des postes de cadre supérieur. L'inclusion dans le sondage des candidats à des postes de cadre supérieur vous donne une occasion précieuse d'aborder les inégalités actuelles et futures en matière de direction, à savoir, qui, dans 5 à 10 ans, fera partie des instances décisionnelles?

Dans le cadre de cette 4e édition du Rapport annuel sur le rendement, nous passons en revue la situation des femmes, des femmes noires, autochtones, racisées, vivant avec un handicap et 2SLGBTQIA+ dans les plus grandes organisations du Canada en fonction des revenus, y compris les sociétés à capital ouvert, à capital fermé et d'État.

Nos conclusions montrent que les progrès vers l'égalité femmes-hommes sont lents, et que les femmes des groupes sous-représentés progressent peu, voire pas du tout. Nous explorons quelques-uns des préjugés et des obstacles bien ancrés qui ont empêché une évolution plus rapide vers la parité et nous soutenons que ces obstacles doivent être abordés en renforçant, et non en réduisant, l'engagement des entreprises en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI).

À l'heure où certaines grandes entreprises mondiales se retirent de la DEI en réduisant les équipes destinées à élaborer des politiques de transformation, nous soutenons que de tels changements n'auraient que de piètres résultats. La vérité, c'est que la DEI est une bonne chose pour les entreprises.

Les besoins en main-d'œuvre du Canada sont grandissants. Nous savons que les

nouveaux arrivants au Canada représentent une part plus importante que jamais du marché du travail canadien et que la population autochtone du Canada est le groupe démographique qui connaît la croissance la plus rapide dans le pays. Pour les entreprises qui ont la connaissance et les outils nécessaires pour exploiter ces ressources humaines, cela constitue une nouvelle occasion de réussite.

Ce n'est pas seulement une question d'équité ou d'éthique. Bien entendu, ces éléments méritent d'être pris en considération, en particulier dans le cadre de la réconciliation et de la justice sociale. Toutefois, les entreprises sont peut-être beaucoup plus séduites par l'argument financier. Des études ont montré que les entreprises où les femmes et les groupes issus de la diversité sont davantage représentés affichent de meilleurs résultats financiers.

La diversité des dirigeants améliore pratiquement tous les aspects de la gestion d'une entreprise prospère. Elle favorise l'innovation et la prise de décision en apportant une multitude de perspectives et d'expériences créatives. Elle attire les meilleurs talents grâce à une main-d'œuvre diversifiée et socialement consciente, et contribue à favoriser l'appartenance et donc la rétention des employés. Elle aide les entreprises à favoriser l'expansion et la croissance du marché grâce à la compréhension des caractéristiques démographiques des nouveaux clients et des clients potentiels. Enfin, elle procure aux entreprises un avantage sur les marchés mondiaux en leur offrant une meilleure compréhension de la manière de relever les défis internationaux. En d'autres termes, l'intégration de la diversité, de l'équité et de l'inclusion dans la culture d'entreprise apparaît comme une évidence.

En effet, le Forum économique mondial indique que les entreprises dont les résultats en matière de diversité sont supérieurs à la moyenne tirent 45 % de leur revenu moyen de l'innovation, alors que celles dont les résultats en matière de diversité sont inférieurs à la moyenne n'en tirent que 26 % ([Eswaran, 2019](#)). Plus précisément, les revenus tirés de l'innovation peuvent augmenter de 2,5 % dans une entreprise plus diversifiée dans sa composition femmes-hommes ([Lorenzo & Reeves, 2018](#)).

Le Rapport annuel sur le rendement 2024 met en évidence les points sur lesquels les entreprises canadiennes devraient concentrer leur attention pour récolter les avantages d'une main-d'œuvre diversifiée entre les femmes et les hommes. Il contient également des conseils et des mesures concrètes que les entreprises peuvent prendre pour améliorer l'équité et la diversité entre les femmes et les hommes

et tirer parti de la multitude d'avantages qui attendent les entreprises qui y parviennent. Des recommandations semblables ont déjà été formulées par le passé. Nous encourageons vivement les entreprises canadiennes à agir maintenant et à tenir compte de ces recommandations et les implorons même de le faire.

Nous exprimons notre gratitude et notre respect aux entreprises qui ont participé au Rapport annuel sur le rendement 2024 en soumettant leurs données sur la parité femmes-hommes et sur la diversité. Les entreprises participantes ont démontré leur volonté de repérer leurs lacunes et de suivre leurs progrès en matière de parité et de diversité. Cela indique que ces entreprises comprennent les avantages d'une main-d'œuvre plus diversifiée et qu'elles souhaitent les concrétiser.

« Room a vu le jour en réponse à la crise d'attrition touchant les femmes occupant un poste de direction. Nous nous efforçons d'établir et de soutenir une communauté de femmes aux compétences et au potentiel de premier plan – dans l'optique d'accélérer l'atteinte de la parité dans les équipes de haute direction dans tous les secteurs.

En s'associant à des entreprises partageant les mêmes idéaux, Room offre des solutions de mentorat, de perfectionnement de compétences et de réseautage intersectoriel permettant aux femmes de s'épanouir dans la sphère professionnelle.

Dans notre cheminement collectif vers l'égalité des sexes, les données jouent un rôle éducatif qui éclaire notre contenu, nos démarches et nos domaines de croissance. Le Rapport annuel du Projet Prospérité illustre bien : en participant à cette initiative de recherche précieuse, nous contribuerons ensemble à l'égalité des femmes partout au Canada. »



Mandy Grewal
Chef de la direction
Room Women's Network Canada

« Chez KPMG Canada, notre engagement en faveur de l'inclusion, de la diversité et de l'équité (IDE) est ancré dans le sentiment d'appartenance des membres de notre équipe. Nous pensons que chacun.e, à tous les niveaux de notre entreprise, a un rôle à jouer dans la promotion d'une culture saine, inclusive et sécuritaire psychologiquement. Nos efforts se sont concentrés sur le développement de l'allié.e.s et l'intégration de l'IDE dans nos processus de talents et d'affaires. Nous savons que la représentation est importante, et nous continuons d'investir dans des initiatives et dans l'imputabilité pour nous assurer que nous avons une équipe et des associé.e.s diversifié.e.s qui représentent la diversité des communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons. Grâce à nos plans d'action pluriannuels pour la Vérité et réconciliation et pour l'inclusion des personnes ayant une limitation, nous continuons à nous concentrer sur la conduite du changement à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Bien que nous constatons les progrès réalisés à ce jour, il nous reste encore du chemin à parcourir pour que les groupes qui méritent l'équité soient représentés au niveau du leadership dans les entreprises canadiennes. Nous sommes engagé.e.s dans la promotion professionnelle des femmes aux identités diverses et intersectionnelles, et nous pensons que cette mission est impérative pour notre progrès économique et sociétal en tant que nation. »



Rob Davis
Chef, inclusion, diversité et
équité, et associé, Fiscalité
KPMG au Canada

Introduction



Le Projet Prospérité sait que la réussite des femmes est directement liée à la prospérité économique du Canada. Par conséquent, nous nous efforçons de promouvoir des politiques et des programmes qui s'attaquent aux obstacles et aux préjugés de longue date et entravent la promotion des femmes. Pour accomplir ce travail important, nous devons d'abord connaître la place qu'occupent les femmes au sein des organisations canadiennes. Le Rapport annuel sur le rendement en matière de diversité des genres et d'équité entre les femmes et les hommes nous donne un aperçu unique de la représentation des femmes au sein de la direction canadienne et nous aide à prévoir ce que sera le portrait du leadership dans les années à venir.

Dans le présent Rapport annuel sur le rendement 2024, nous constatons une légère évolution positive vers la parité femmes-hommes en général, mais cette nouvelle en demi-teinte s'accompagne de statistiques plus troublantes concernant les femmes noires, les femmes autochtones, les femmes vivant avec un handicap et les femmes 2SLGBTQIA+. Nous continuons également à observer des écarts importants dans la représentation de tous les groupes de femmes aux échelons de la haute direction et des conseils d'administration.

En plus de fournir un aperçu de nos données et de ce qu'elles nous disent sur l'état du leadership des femmes, le Rapport annuel sur le rendement 2024 est un appel à l'action lancé à toutes les organisations. C'est un défi à relever pour améliorer la représentation des femmes issues de milieux divers en créant des processus et des politiques équitables. Nous savons que seule une action directe et éclairée permettra d'éliminer les obstacles qui continuent d'entraver l'avancement des femmes et la prospérité économique du Canada.

Ce rapport arrive à un moment où les initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) sont à la croisée des chemins. À la suite d'une forte augmentation de ces initiatives en 2020, certaines entreprises, dont certaines sont des exemples notables dans le secteur de la technologie, ont réduit leurs investissements et leurs ressources en matière de DEI ([Safira, 2024](#)). Parallèlement, un discours anti-DEI se développe, qui soutient que les initiatives

DEI ont fait fausse route parce que le mouvement est devenu trop critique et qu'il représente un fardeau trop lourd pour les entreprises ([Emerson, 2024](#)). Nous croyons que ce changement d'opinion est davantage fondé sur l'aversion des humains pour le changement que sur les données et que les organisations au Canada devraient résister à la tentation de faire marche arrière et de renoncer à ces initiatives bénéfiques au moment même où nous commençons à voir les résultats positifs de leurs efforts.

En 2024, nous constatons une augmentation de la représentation des femmes dans les postes de direction au Canada. On ne saurait sous-estimer les avantages économiques de ces augmentations. Alors que nous continuons de progresser vers la parité, nous dégagerons des milliards de dollars de PIB en lien avec l'augmentation de la participation des femmes au marché du travail ([McKinsey & Company, 2020](#)). Au-delà de la croissance du PIB pour le Canada, des avantages uniques attendent les entreprises qui continuent à adopter des mesures en faveur de la diversité et de l'inclusion. Parmi ces avantages, citons une plus grande rétention, un recrutement plus efficace des meilleurs talents et des investissements de la part d'actionnaires qui, de plus en plus, constituent leurs portefeuilles en tenant compte de la justice sociale. Renoncer aux politiques qui ont contribué à ces gains récents mettrait en péril la prospérité de notre pays et des entreprises canadiennes pour les décennies à venir.

En ce qui concerne l'égalité entre les femmes et les hommes, notre rapport montre que les initiatives en matière de diversité et d'inclusion ont une incidence positive. Nous constatons une évolution, bien que timide, dans le sens de la parité. Toutefois, cette incidence positive ne bénéficie pas à toutes les femmes. Ce rapport indique également qu'il reste encore beaucoup à faire en ce qui concerne la représentation des femmes appartenant à des groupes désavantagés ou sous représentés. Le nombre de femmes d'origines diverses occupant des postes de direction à différents échelons est généralement en baisse. Il en ressort qu'il faut accorder plus d'attention, et non pas moins, à la mise en place d'initiatives DEI solides. Nos données démontrent qu'au lieu de s'attaquer aux politiques axées

sur la DEI, les sociétés à capital ouvert, à capital fermé et d'État, de même que leurs filiales, devraient repérer les lacunes de ces initiatives qui ont favorisé l'essor de pratiques inéquitables.

Lorsque nous examinons les raisons pour lesquelles les femmes, dans l'ensemble, progressent dans les postes de direction alors que les femmes issues de milieux divers restent largement absentes du monde des dirigeants, trois tendances commencent à se dessiner : la falaise de verre, la diversité de façade et le tuyau percé. Ces enjeux, définis plus en détail ci-après, ne seront pas résolus par un retrait des initiatives DEI. Ils indiquent plutôt que des politiques DEI plus complètes pourraient être nécessaires pour égaliser les chances dans l'intérêt de TOUTES les femmes et de l'économie du Canada. Il serait déraisonnable de s'attendre à ce que les initiatives nouvellement adoptées aboutissent à des résultats parfaits pour tous en quelques années. Et il serait tout simplement inacceptable d'éliminer complètement ces initiatives alors que l'autre solution consiste à les améliorer au moyen d'analyses et d'ajustements, surtout considérant que le résultat d'initiatives DEI vraiment percutantes est l'accroissement de la richesse du Canada et des Canadiens.

Si les initiatives DEI n'ont pas été à la hauteur des attentes en ce qui concerne les femmes issues de divers milieux, c'est notamment en raison du moment où elles ont été adoptées. Cette situation est illustrée par le phénomène de la **falaise de verre**, un terme créé par Michelle Ryan et Alexander Haslam, deux chercheurs de l'université d'Exeter. Contrairement au métaphorique plafond de verre, qui décrivait un milieu d'affaires dans lequel les femmes se voyaient privées d'avancement au-delà d'un certain échelon, la falaise de verre décrit un monde dans lequel les femmes sont promues à des postes de pouvoir qui les expose davantage à l'échec ([Thornell-Sandifor, 2023](#)). Elles sont invitées à diriger lorsque les organisations connaissent des faiblesses et qu'il est plus probable que, quel que soit le dirigeant, celui-ci aura du mal à atteindre les objectifs de revenus et les objectifs de l'entreprise. Le présent rapport fait état de la précarité de ces promotions. Nous constatons une augmentation du nombre de femmes aux identités croisées dans les fonctions de direction entre 2021

et 2023. Nombre de ces femmes ont été promues en pleine crise mondiale et sont devenues capitaines de navires en perdition dans des eaux économiques agitées, sous prétexte de réparer les échecs du passé en matière d'équité. Le rapport Point de vue des ménages canadiens (PMC) 2024 du Projet Prospérité décrit en détail les lourdes responsabilités qui accompagnent ces rôles. Les nouvelles dirigeantes issues de groupes sous-représentés étaient censées corriger les échecs de leurs prédécesseurs et superviser une main-d'œuvre en proie à l'épuisement professionnel ([PMC, 2023](#)). Le phénomène de la falaise de verre compromet les efforts de maintien en poste et peut expliquer en partie pourquoi nous constatons dans ce rapport une stagnation du leadership pour les femmes issues de la diversité.

Une autre lacune possible des initiatives DEI tient au fait que le recrutement a été privilégié par rapport aux promotions. Dans ce cas, les femmes issues de groupes sous-représentés sont regroupées au niveau de cadre intermédiaire, mais cela ne se traduit pas par une diversité aux postes de la haute direction. Ce phénomène, que nous appelons le « **tuyau percé** », se manifeste clairement au sein de tous les groupes représentés dans le présent rapport. Il existe un fossé entre le nombre de femmes candidates à des postes de cadre supérieur et le nombre de femmes y accédant et le nombre de femmes d'identités diverses représentées au sein de la haute direction et des conseils d'administration. Les hommes, ainsi que les femmes blanches, sont toujours beaucoup plus nombreux que les femmes aux identités croisées à occuper ces fonctions, même si l'on se réfère aux données de recensement ([Statistics Canada, 2021](#)). Lorsque des données probantes témoignent du phénomène du tuyau percé, comme le montre ce rapport, cela signifie que les femmes sous-représentées ne reçoivent pas le soutien dont elles ont besoin pour progresser une fois qu'elles ont été embauchées.

Le problème le plus flagrant des initiatives DEI est peut-être que nombre d'entre elles ont été conçues à titre de mesures prises pour la forme en réponse à la demande de l'opinion publique d'agir davantage. Cela signifie que, plutôt que de chercher à comprendre quelles politiques contribueraient à une véritable diversité, équité et inclusion, certaines organisations

n'ont pris que des mesures visant à créer une apparence de diversité, d'équité et d'inclusion. Elles ont apporté quelques modifications temporaires à leurs pratiques d'embauche et ont ajouté de la diversité à leurs listes d'employés. Cette approche s'apparente davantage à un système de cases à cocher qu'à une approche de changement systémique. Elle est qualifiée de **diversité de façade**, puisqu'elle consiste à procéder à quelques embauches au nom de la diversité sans s'engager réellement à créer un espace de travail diversifié et inclusif. Cette diversité de façade va à l'encontre de l'inclusion et crée au contraire l'isolement et la marginalisation. Elle favorise les microagressions qui poussent les femmes issues de la diversité à quitter leur poste plutôt qu'à chercher à progresser ([PMC, 2024](#)). Le Rapport annuel sur le rendement démontre l'existence de la diversité de façade sous la forme d'écart importants entre le pourcentage d'entreprises déclarant au moins une femme issue de la diversité et la proportion réelle de femmes issues de cette diversité. L'élimination des programmes DEI n'effacerait pas les effets néfastes de la diversité de façade. Selon nous, ce préjudice ne peut être éliminé qu'en adoptant une approche plus globale en matière de DEI, notamment en créant des politiques qui encouragent et soutiennent la diversité, plutôt que de s'en remettre au maintien du statu quo en veillant à ce que certaines cases soient cochées.

Le Rapport annuel sur le rendement 2024 démontre que les initiatives DEI ne constituent pas pour autant un problème. En fait, elles contribuent déjà à des avancées pour les femmes. Le véritable problème est que les préjugés sexistes et raciaux, ainsi que d'autres types de préjugés, ne sont pas correctement pris en compte sur le lieu de travail. Les opposants aux initiatives DEI élaborent un argumentaire qui ferait croire au public que les groupes sous-représentés bénéficient d'un traitement de faveur fondé sur la race, l'appartenance ethnique, le sexe ou l'orientation sexuelle, plutôt que sur leurs qualifications. Pourtant, la mise en œuvre des politiques DEI n'empêche pas les organisations d'avoir accès aux personnes les plus talentueuses. Le fait que ces politiques ne soient pas mises en place signifie plutôt qu'elles ne peuvent pas s'attaquer de manière adéquate aux obstacles et aux préjugés qui empêchent de

retenir et de faire progresser les meilleurs talents. Cela peut également se traduire par des possibilités de profit manquées en raison d'une capacité limitée à atteindre de nouveaux marchés.

Nous savons que les préjugés et les obstacles à l'avancement restent généralisés sur le lieu de travail particulièrement pour les femmes issues de divers groupes. Que ce soit les préjugés fondés sur les affinités, qui font que les promotions sont accordées à des candidats moins qualifiés qui ont les mêmes traits de personnalité et la même façon de penser que le patron, ou les microagressions qui font que les personnes se sentent mal accueillies ou en danger, nous entendons tous les jours parler des préjugés et des obstacles auxquels se heurtent les femmes sur le lieu de travail grâce aux données qualitatives et quantitatives que nous recueillons au moyen de l'initiative Point de vue sur les ménages canadiens sur la nouvelle économie ([CHP, 2023](#); [CHP, 2024](#)). La suppression de ces préjugés et bien d'autres encore mettra un terme à cette attrition, encouragera la progression et conduira à la prospérité pour les femmes et pour le Canada. Mais, ce n'est pas une mince affaire. Éradiquer des préjugés qui existent depuis des siècles n'est pas une tâche qui peut être accomplie en quelques années, mais c'est possible. Il y a quatre ans, les organisations canadiennes ont franchi les premières étapes vers l'équité en matière d'emploi. Devraient-elles interrompre leur progression à cause de quelques maladroites? Nous rejetons cette idée. Nous disons qu'il est temps que les organisations prennent conscience du chemin parcouru, qu'elles apprennent de leurs erreurs, qu'elles vérifient leurs appuis et qu'elles se renforcent et prennent de l'assurance dans leurs démarches.

À la fin du présent rapport, nous recommandons des mesures que les entreprises peuvent prendre pour rendre les initiatives DEI encore plus équitables et inclusives. Nous encourageons les organisations à en prendre note, à agir et à faire savoir aux plus sceptiques que les initiatives DEI sont susceptibles d'être bénéfiques pour tous. N'abandonnons pas nos efforts. Appliquons correctement les principes de DEI et construisons au Canada une main-d'œuvre diversifiée, inclusive et prospère qui fera l'envie du monde entier.

Résultats



Répresentation des femmes

	2021	2022	2023	2024
Administrateurs de sociétés	40,9 %	34,2 %	34,8 %	37,7 %
Haute direction	30,8 %	29,2 %	32,3 %	37,8 %
Cadres supérieurs	41,7 %	41,9 %	39,1 %	40,1 %
Candidats à des postes de cadre supérieur	-	54,8 %	42,9 %	44,1 %

Représentation des femmes

Les données sur la représentation globale des femmes aux postes de direction indiquent que les initiatives en matière de parité femmes-hommes pourraient commencer à redéfinir les lieux de travail au Canada. En 2024, nous constatons une modeste augmentation à tous les échelons des postes de direction. Dans l'ensemble, la représentation des femmes a augmenté de 2,9 % dans les fonctions d'administrateurs de sociétés, de 5,5 % à la haute direction, de 1 % dans les fonctions de cadres supérieurs et de 1,2 % parmi les candidats à des postes de cadre supérieur.

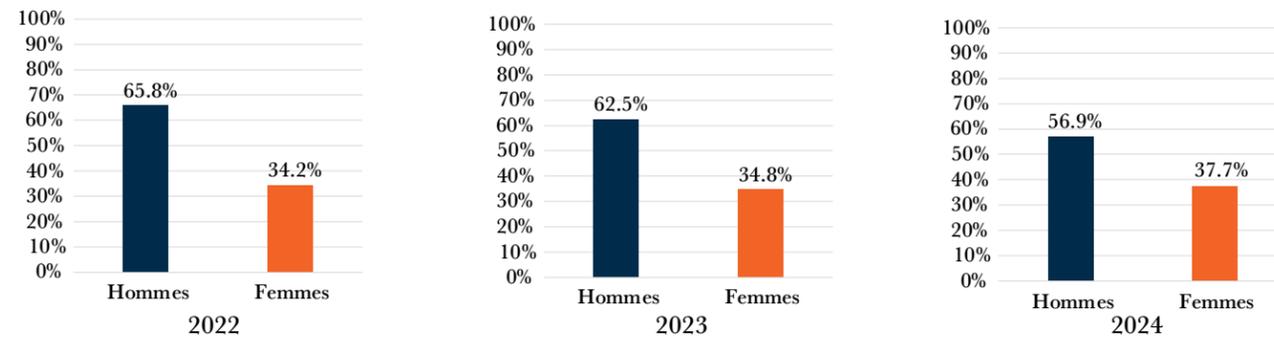
Toutefois, bien qu'il y ait lieu de considérer ces avancées comme un signe encourageant que la parité femmes-hommes est en voie de devenir une réalité dans un avenir plus ou moins rapproché, il est important de reconnaître que la progression est lente et qu'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir. La légère augmentation des candidates à des postes de cadre supérieur, par exemple, n'a pratiquement rien changé à la baisse de 11,8 % que nous avons constatée en 2023, du nombre de femmes occupant de tels postes. Si l'on compare ce chiffre à celui de 2022, où 54,8 % des candidats à des postes de cadre supérieur étaient des femmes, le taux de représentation de 44,1 % enregistré en 2024 reste très préoccupant. Entre 2021 et 2023, les entreprises ont fait preuve d'une plus grande conscience de l'importance de l'embauche de candidates visant à devenir cadres supérieures, mais celles qui accèdent à ces fonctions se butent à des obstacles. Elles découvrent une vie professionnelle pleine de microagressions quotidiennes. Elles sont deux fois plus susceptibles de voir leur jugement remis

en question et leurs positions hiérarchiques remises en cause ([Field et al., 2023](#)). Ces réalités vécues en milieu de travail conduisent à l'épuisement professionnel et, trop souvent, les femmes envisagent de quitter leur poste pour cette raison ([PMC, 2023](#)).

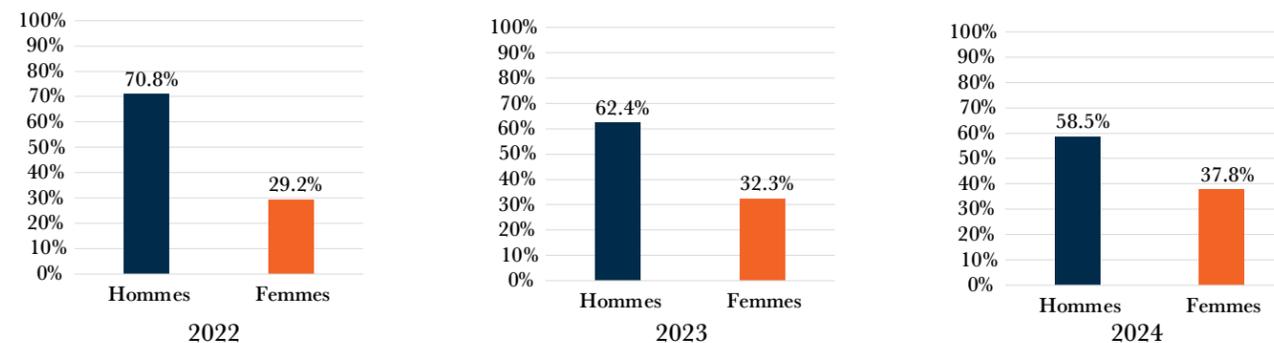
Il subsiste également un écart important entre la représentation des hommes et des femmes dans les fonctions d'administrateurs de sociétés et de cadres dirigeants. L'écart entre les femmes et les hommes a commencé à se combler dans les postes de direction des échelons inférieurs, comme nous l'avons vu en 2022. Mais depuis lors, cela ne s'est pas traduit par une augmentation significative du nombre de cadres supérieures et de dirigeantes. Parallèlement, la diminution du nombre de candidates à des postes de cadre supérieur depuis 2022 montre que nous sommes peut-être encore plus éloignés de la parité femmes-hommes aux postes de décision. Nous supposons que les progrès constatés dans notre rapport de 2022 étaient liés à une plus grande attention portée au recrutement et que les baisses enregistrées depuis sont dues à l'échec de la rétention. Les entreprises désireuses de combler le fossé en matière de direction feraient bien de réfléchir à la manière dont elles peuvent encourager les candidates à des postes de cadre supérieur à se maintenir en poste et à chercher à progresser. Tant que les femmes ne seront pas représentées de manière plus équitable à ces postes de décision, les intérêts et les points de vue masculins continueront d'être les plateformes dominantes à partir desquelles les politiques d'entreprise seront élaborées.

Représentation des femmes et des hommes à tous les échelons - 2023 par rapport à 2024

Représentation des femmes parmi les administrateurs de sociétés



Représentation des femmes à la haute direction



À partir de 2023, l'enquête a collecté des données sur les hommes, les femmes, les personnes non binaires et non divulguées.

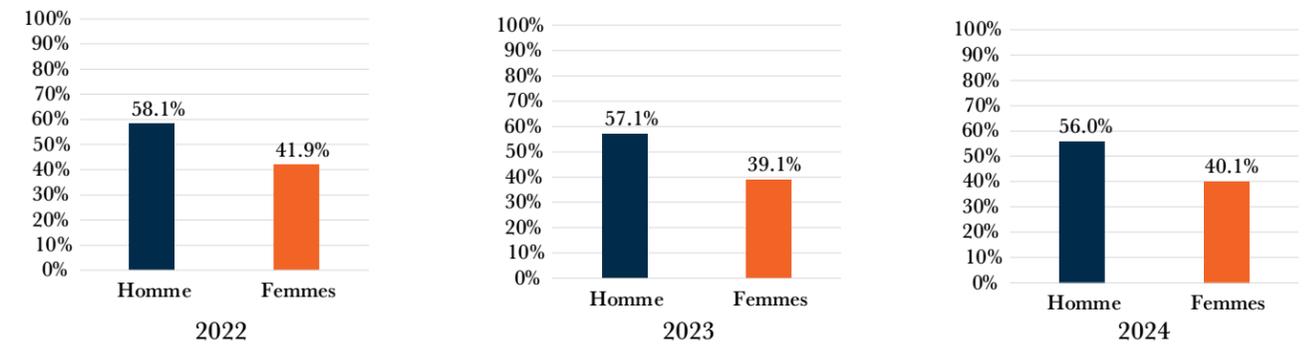
Ces graphiques illustrent la représentation globale des femmes dans les fonctions de direction, selon leur rôle, en 2024 par rapport à 2023. Nous remarquons que la représentation des femmes a augmenté de 2,9 % aux fonctions d'administrateurs de sociétés, de 5,5 % à l'échelon des cadres dirigeants, de 1,2 % parmi les candidats à des postes de cadre supérieur et de 1 % dans les fonctions de cadres supérieurs.

Ces progrès peuvent inciter à un optimisme prudent, mais ils sont loin d'indiquer que l'objectif de la parité femmes-hommes a été atteint. Si le pourcentage de femmes augmente, les hommes continuent d'être surreprésentés à tous les niveaux de la hiérarchie. Les femmes sont encore majoritairement représentées parmi les candidats à des postes de cadre supérieur, ce qui indique qu'elles occupent encore des

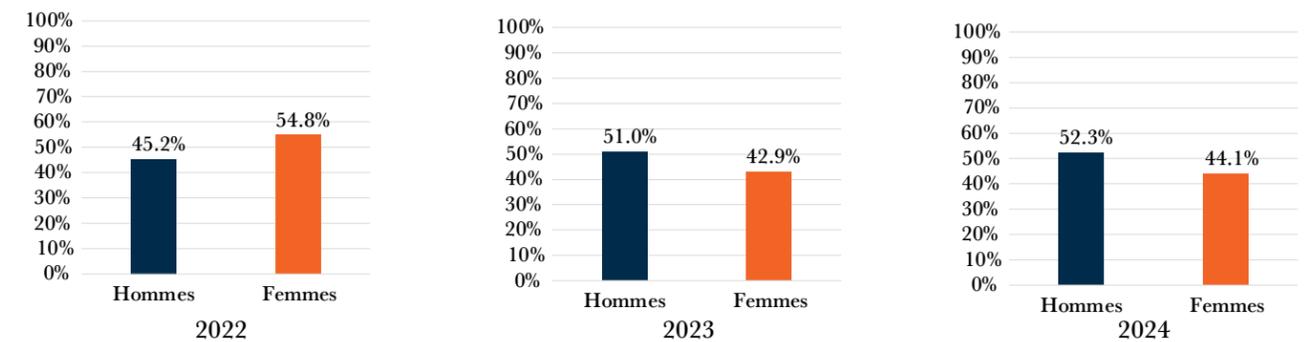
fonctions de soutien aux administrateurs de sociétés et aux cadres dirigeants et qu'elles ne sont pas équitablement représentées à l'échelon des cadres supérieurs. Aux deux échelons supérieurs de la hiérarchie, nous continuons de constater l'existence d'un tuyau percé, d'une faille systémique qui empêche l'ascension des femmes vers les postes les plus importants.

Nous encourageons les organisations canadiennes à considérer les progrès modérés réalisés par les femmes en 2024 comme un point de repère indiquant qu'il est clairement avantageux de maintenir le cap de la DEI. Nous les invitons également à mesurer l'ampleur du chemin à parcourir et à mettre en œuvre des politiques qui les aideront à accélérer leurs efforts pour arriver à destination.

Représentation des femmes parmi les cadres supérieurs



Représentation des femmes parmi les candidats à des postes de cadre supérieur



À partir de 2023, l'enquête a collecté des données sur les hommes, les femmes, les personnes non binaires et non divulguées.

« L'expérience et l'influence collective des femmes dans notre organisation font partie intégrante de notre réussite à titre de chef de file de la transition énergétique. Notre organisation se fait un point d'honneur de maintenir un pourcentage de 50 % de femmes au sein de l'équipe de haute direction. Leur mentalité stratégique et leur connaissance approfondie de nos activités sont essentielles à une époque où nous alimentons le changement en changeant la composition du pouvoir. C'est encourageant d'observer une recrudescence de la représentation des femmes dans le secteur de l'énergie et leur participation aux processus d'innovation et de transformation. »



Avik Dey
Président et chef de la direction
Capital Power



John Graham
Président et chef de la direction
CPP Investments

« À Investissements RPC, nous sommes déterminés à promouvoir une culture inclusive valorisant la diversité et l'équité à tous les échelons. En ouvrant la voie à une meilleure représentation des femmes et en respectant notre engagement à recourir à des pratiques d'embauche équitables, en plus de renforcer notre organisation, nous serons également à même d'apporter une contribution substantielle à l'écosystème financier dans sa globalité. Notre équipe de DEI s'emploie constamment à favoriser l'innovation et l'excellence afin de créer un avenir plus inclusif et prospère pour tout le monde. »

Faits saillants : Représentation des femmes par type d'organisation

Représentation des femmes par type d'organisation

	Sociétés d'État	Sociétés à capital ouvert	Sociétés à capital fermé	Filiales canadiennes de sociétés étrangères, coopératives et organismes sans but lucratif	Légende
Les administrateurs de sociétés	35,8 %	38,8 %	37,9 %	29,4 %	28 % - 34 %
La haute direction	38,8 %	28,2 %	54,6 %	30,4 %	35 % - 45 %
Les cadres supérieurs	43,0 %	40,2 %	39,4 %	40,3 %	46 % - 56 %
Les candidats à des postes de cadre supérieur	43,2 %	44,0 %	42,7 %	46,9 %	

Les sociétés à capital fermé comblent leur retard sur les sociétés d'État en matière de parité femmes-hommes

En 2023, notre analyse quantitative indiquait que les sociétés d'État étaient à l'avant-garde de la parité femmes-hommes à de nombreux échelons de direction. En 2024, nous constatons que les sociétés à capital fermé gagnent du terrain. Le meilleur indice de cette évolution est la représentation des femmes à l'échelon des cadres dirigeants, qui a atteint son niveau le plus élevé (55 %) dans les sociétés à capital fermé. En fait, c'est le seul groupe au sein duquel les femmes dirigeantes sont plus nombreuses que les hommes.

Comparativement à notre Rapport annuel sur le rendement 2023, la représentation des femmes aux postes de direction a augmenté dans les sociétés d'État, les sociétés à capital ouvert et les sociétés à capital fermé. En outre, au cours des douze derniers mois, la représentation des femmes a légèrement augmenté à tous les niveaux de direction dans les sociétés à capital ouvert, a progressé dans les conseils d'administration, à la haute direction et aux postes de cadres supérieurs dans les sociétés à capital fermé, et s'est accrue aux postes de cadres supérieurs et parmi les candidats

à des postes de cadre supérieur dans le regroupement des filiales canadiennes.

En 2024, la représentation des femmes au niveau des conseils d'administration a légèrement augmenté dans les sociétés à capital ouvert et les sociétés à capital fermé, mais a diminué de 6 % dans les sociétés d'État et de 2 % au sein du regroupement des filiales canadiennes. Au niveau de la haute direction, la représentation des femmes a légèrement augmenté dans les sociétés d'État et les sociétés à capital ouvert, alors qu'elle a nettement progressé de 19 % dans les sociétés à capital fermé. En revanche, elle a reculé de 6 % au sein des filiales canadiennes. La représentation à l'échelon des cadres supérieurs a diminué dans les sociétés d'État et la représentation féminine parmi les candidats à des postes de cadre supérieur a également diminué dans les sociétés à capital fermé. La représentation des femmes a augmenté dans les sociétés à capital ouvert et au sein des filiales canadiennes à l'échelon des cadres supérieurs et parmi les candidats à de tels postes.

Faits saillants : Représentation des femmes par secteur

Légende

18 % - 28 %

29 % - 38 %

39 % - 49 %

Faits saillants de la représentation des femmes par secteur

	Secteur finances et assurance	Secteur manufacturier	Secteur d'exploitation minière, de carrières, de pétrole et de gaz, et prestation de services	Secteur commerce de détail	Secteur transport et entreposage	Secteur services publics
Les administrateurs de sociétés	39 %	36 %	23 %	32 %	49 %	44 %
La haute direction	35 %	25 %	18 %	33 %	34 %	37 %
Les cadres supérieurs	42 %	20 %	31 %	47 %	37 %	42 %
Les candidats à des postes de cadre supérieur	45 %	23 %	33 %	46 %	33 %	39 %

2023

	Secteur finances et assurance	Secteur manufacturier	Secteur d'exploitation minière, de carrières, de pétrole et de gaz, et prestation de services	Secteur commerce de détail	Secteur transport et entreposage	Secteur services publics
Les administrateurs de sociétés	36 %	41 %	42 %	28 %	42 %	36 %
La haute direction	35 %	23 %	21 %	31 %	25 %	31 %
Les cadres supérieurs	41 %	28 %	35 %	38 %	39 %	37 %
Les candidats à des postes de cadre supérieur	45 %	29 %	40 %	40 %	39 %	37 %

2024

Nous sommes loin d'atteindre la parité femmes-hommes

Selon les données de notre Rapport annuel sur le rendement 2024, aucun secteur d'activité sondé ne peut prétendre avoir atteint la parité femmes-hommes. C'est le secteur de la finance et de l'assurance qui affiche la meilleure performance parmi les candidats à des postes de cadre supérieur (45,4 %), mais peu d'autres secteurs dépassent les 40 % de représentation des femmes à tous les échelons de la hiérarchie. Il reste encore beaucoup à faire dans les secteurs d'activité partout au Canada.

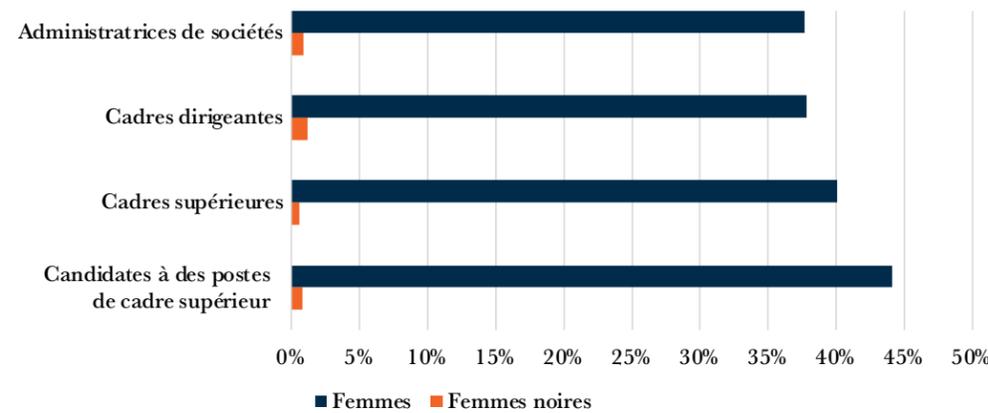
Comparativement au Rapport sur le rendement 2023, peu de progrès a été fait en matière d'égalité entre les femmes et les hommes aux postes de direction au sein des secteurs d'activité du Canada. Bien que les secteurs manufacturier et minier occupent toujours la dernière position, particulièrement

à l'échelon des cadres dirigeants, des avancées ont été réalisées quant à l'augmentation de la représentation des femmes dans les postes de cadres supérieurs et parmi les candidats à de tels postes. Certains secteurs ont perdu du terrain, les secteurs du commerce de gros et de détail et des services publics affichant une baisse du nombre de femmes aux quatre échelons de direction.

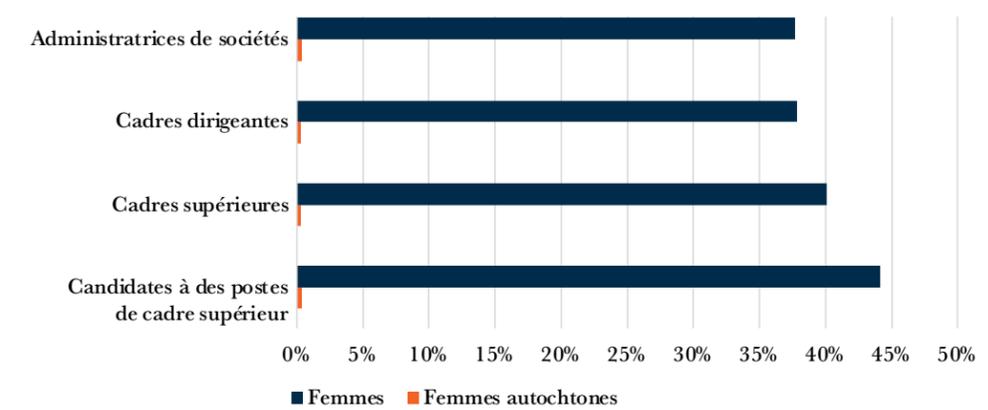
Dans tous les secteurs d'activité, les femmes sont les moins bien représentées dans les postes de direction à l'échelon des cadres dirigeants. Cette situation reflète le phénomène du « tuyau percé », en raison duquel les femmes se heurtent à des obstacles qui les empêchent d'accéder aux échelons les plus élevés de la hiérarchie. Ce manque persistant de représentation des femmes dans les postes de haute direction laisse entrevoir la nécessité d'un engagement accru en faveur d'initiatives fondées sur la DEI qui soutiennent l'avancement continu des femmes.

Représentation des femmes 2023-2024 : femmes noires, autochtones, racisées, vivant avec un handicap et femmes s'identifiant comme 2SLGBTQIA+.

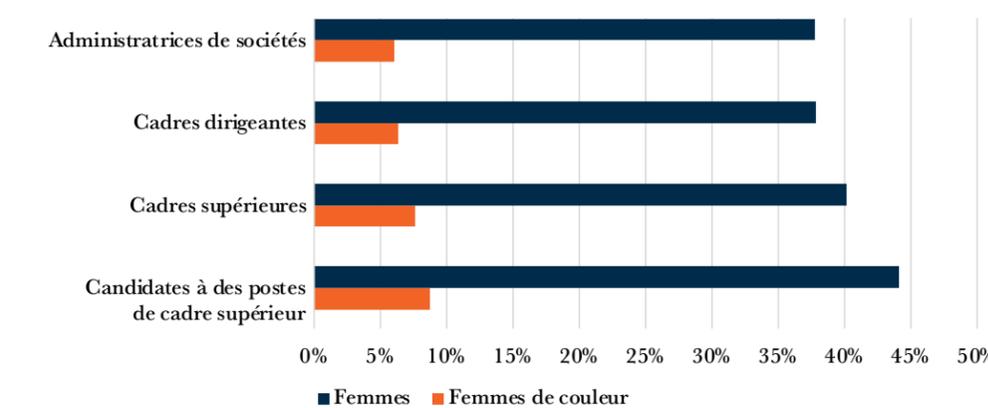
Représentation des femmes noires dans l'ensemble des postes



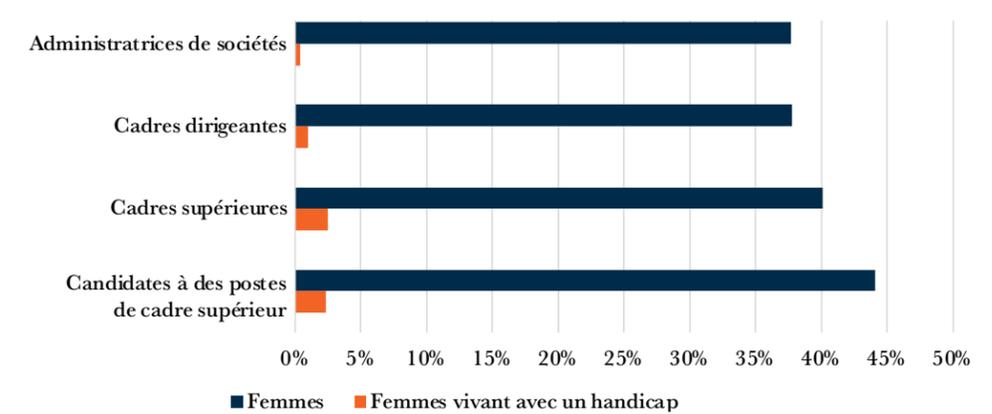
Représentation des femmes autochtones dans l'ensemble des postes



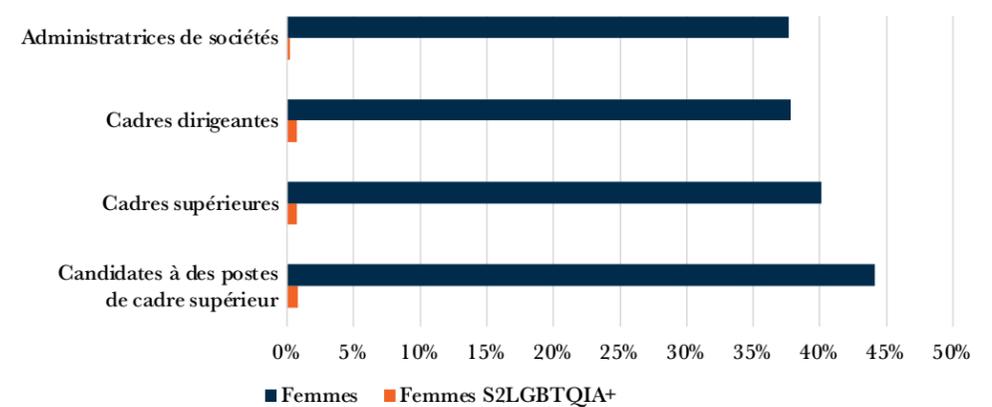
Représentation des femmes de couleur dans l'ensemble des postes



Représentation des femmes vivant avec un ou plusieurs handicaps dans l'ensemble des postes



Représentation des femmes membres de la communauté 2SLGBTQIA+ dans l'ensemble des postes



Les femmes brisent le plafond de verre, mais beaucoup se heurtent à une falaise de verre

Si les femmes en général commencent à être plus présentes au sein des instances dirigeantes, les femmes noires, autochtones, racisées, vivant avec un handicap ou appartenant à la communauté 2SLGBTQIA+ en sont pratiquement exclues. Des statistiques alarmantes telles que la représentation des femmes autochtones (0,4 %), des femmes 2SLGBTQIA+ (0,7 %) et des femmes noires (0,8 %) au niveau des conseils d'administration témoignent d'un monde des affaires qui reste principalement accessible aux hommes et aux femmes blancs et cisgenres.

Lorsque l'on compare les femmes issues de groupes sous-représentés aux femmes en général, on constate des écarts flagrants dans la représentation aux postes de

direction. Les écarts les plus importants concernent les femmes noires, les femmes autochtones, les femmes vivant avec un handicap et les femmes 2SLGBTQIA+ parmi les candidats à des postes de cadre supérieur.

Au vu de la perte d'intérêt des secteurs pour la DEI et du phénomène de la falaise de verre, il n'est pas surprenant de constater que la représentation des femmes noires et autochtones dans les postes de direction ne s'améliore que très peu, voire pas du tout. Malheureusement, c'est décevant. Depuis l'année dernière, la représentation des femmes aux identités intersectionnelles n'a que très peu progressé, sinon nullement. Il est primordial que les entreprises placent la diversité et l'intégration des femmes aux identités intersectionnelles dans leurs instances dirigeantes au premier rang de leurs priorités.

Parmi les faibles progrès réalisés par les femmes issues de groupes sous représentés, la représentation des femmes racisées a connu la plus forte augmentation dans les fonctions de cadre dirigeant (3,5 %) et d'administrateur de sociétés (1,6 %). Nous avons également constaté une très légère augmentation de la représentation des femmes noires à l'échelon des cadres dirigeants (0,7 %). Ces faibles gains sont éclipsés par la diminution de la représentation des femmes noires et des femmes racisées dans les postes de cadres supérieurs et parmi les candidats à ces postes, ce qui indique un recul possible du nombre de femmes aux postes de cadres dirigeants dans les années à venir. Notre dernier rapport Point de vue des ménages canadiens (2024) a révélé des réalités sur le lieu de travail susceptibles de contribuer à la diminution de la représentation des femmes issues de groupes sous-représentés aux échelons de cadres supérieurs et de candidats à des postes de cadre supérieur. Selon des témoignages de femmes actives, les préjugés inconscients en matière de recrutement et de promotion, et le racisme systémique sont encore normalisés dans de nombreuses institutions. Les microagressions, les stéréotypes et le manque de représentation au sein d'une organisation sont considérés comme des facteurs d'épuisement professionnel chez les femmes racisées et les femmes noires (PMC, 2023). Les femmes noires et les femmes racisées doivent souvent porter le fardeau des disparités sexuelles et raciales tout en étant les témoins solitaires des initiatives DEI réalisées pour la forme.

Les femmes noires et les femmes racisées font plus souvent face à une plus grande surveillance dans des postes de direction que les femmes blanches (Alese, 2024). Subir ces pressions tout en baignant dans un environnement toxique cause des dommages incalculables au bien-être émotionnel et mental des rares femmes qui y sont soumises (Andrade, 2024). Que des femmes faisant face à de telles circonstances choisissent parfois de renoncer à leur rôle n'a rien d'étonnant. Il ne suffit pas de placer des femmes issues de la diversité à des postes de direction et de crier victoire en matière de DEI. Il faut avant tout veiller à ce que les lieux de travail ne soient pas conçus, par mégarde

ou non, pour exclure les leaders issus de la diversité.

En 2024, nous constatons également une mince amélioration de la représentation des femmes vivant avec un handicap aux postes de direction. Plus précisément, par rapport à 2023, leur représentation parmi les cadres supérieurs a augmenté de 0,7 %, et de 0,8 %, parmi les candidats à des postes de cadre supérieur. Mais, là encore, ces avancées mineures ne sont pas synonymes de succès. Des améliorations doivent être apportées. Les femmes vivant avec un handicap sont doublement désavantagées, d'abord en tant que femmes, puis en tant que personnes vivant avec un handicap. Il est possible que les craintes et la stigmatisation jouent un rôle important dans la représentation limitée des femmes vivant avec un handicap dans les données.

« À la tête d'une multinationale du domaine des technologies comptant 140 000 employés et retraités, ainsi que des millions de clients et de partenaires commerciaux dans le monde entier, l'équipe de direction de TELUS joue un rôle important en démontrant l'importance de l'équité et de la diversité des genres. Nous prenons cette responsabilité au sérieux et sommes fiers de la composition de notre conseil d'administration, laquelle est à l'avant-garde dans le monde des affaires au Canada. En effet, aux femmes qui représentent 43 % des membres du conseil s'ajoutent des administratrices et administrateurs issus des communautés noire, asiatique et autochtone. »



Jill Schnarr
Chef de l'innovation sociale, des communications et de la marque TELUS

Malheureusement, la représentation des femmes appartenant à la communauté 2SLGBTQIA+ a diminué parmi les administrateurs de sociétés et les candidats à des postes de cadre supérieur. Les femmes appartenant à la communauté 2SLGBTQIA+ se disent déçues par l'absence de parrainage de la part des entreprises pour lesquelles elles travaillent (Ellsworth, Mendy & Sullivan, 2020) Le monde dans lequel nous vivons est encore marqué par des préjugés inconscients et de nombreuses femmes appartenant au groupe 2SLGBTQIA+ sentent toujours le besoin de dissimuler leur identité (Fierté au travail Canada, 2023). De nombreux dirigeants issus de la diversité des genres sont entrés sur le marché du travail avant l'adoption des lois sur l'emploi qui protègent leurs droits (Journal académique Society, 2022). À l'instar d'autres femmes aux identités intersectionnelles, les femmes issues de la diversité de genre manquent également de ressources et ne reçoivent pas les directives nécessaires pour mener à bien leurs tâches de direction (Fierté au travail Canada, 2023). À cette expérience négative s'ajoute le fait que les femmes issues de la diversité de genre ne dévoilent pas ouvertement leur genre ou leur identité sexuelle sous prétexte qu'elles risquent d'avoir moins de chances d'obtenir un poste de direction. Les politiques et les pratiques de soutien relatives aux questions 2SLGBTQ+ font également défaut. Une tendance inquiétante se dégage de nos données pour 2024 : celle que nous qualifions de « diversité de façade ». Cela suggère que la DEI a été mise en œuvre pour la forme et de manière inefficace. La diversité de façade, telle que nous la définissons, est un effort symbolique qui consiste à embaucher un petit nombre d'employés issus de groupes en quête d'équité, afin de créer l'illusion de l'égalité sur le lieu de travail.

Cette approche consiste essentiellement à cocher des cases plutôt que de passer à l'action. La diversité de façade procède d'une approche minimale de la DEI ou d'une tentative pure et simple d'échapper à la critique publique en favorisant le paraître plutôt que l'essence d'un lieu de travail diversifié. La diversité de façade est un simulacre de la DEI et consiste uniquement à « sauver les apparences » (Siocon, 2022). Nos données révèlent que la diversité de façade peut être une approche courante de

la DEI au Canada. Nous pouvons constater, par exemple, que 14,6 % des participants au sondage déclarent qu'au moins une femme noire occupe un poste de cadre supérieur. En revanche, les femmes noires ne représentent que 0,6 % des personnes occupant cette position au Canada.

« Comptant parmi les plus grandes banques d'Amérique du Nord, BMO a à cœur de faire une différence en favorisant une société inclusive pour nos collègues, notre clientèle et les collectivités auxquelles elle offre ses services. La stratégie L'inclusion sans obstacles 2025 est au cœur de sa raison d'être. Elle a orienté nos démarches en vue d'accroître l'équité entre les sexes dans notre main-d'œuvre, particulièrement au sein de la haute direction, et de promouvoir l'équité économique et sociale pour les filles et les femmes. Notre partenariat avec Le Projet Prospérité et le Rapport annuel sur le rendement n'est qu'une manière parmi tant d'autres pour nous de contribuer fièrement au progrès fondé sur les données vers une société inclusive. »



Sharon Haward-Laird
Conseillère générale et coprésidente du Comité des leaders sur la diversité, l'équité et l'inclusion BMO Groupe financier

Pourcentage d'organisations ayant une ou plusieurs femmes par identité

	Les administrateurs de sociétés	La haute direction	Les cadres supérieurs	Les candidats à des postes de cadre supérieur	Légende
Femme	82,9 %	93,9 %	95,1 %	95,1 %	0 % - 30 %
Femme noire	14,6 %	6,1 %	14,6 %	37,8 %	31 % - 65 %
Femme de couleur	22,0 %	22,0 %	61,0 %	72,0 %	66 % - 96 %
Femme autochtone	8,5 %	3,7 %	14,6 %	28,0 %	
Femme vivant avec un ou plusieurs handicaps	2,4 %	7,3 %	32,9 %	52,4 %	
Femme 2SLGBTQIA+	3,7 %	2,4 %	15,9 %	36,6 %	

Quatre ans se sont écoulés depuis que les initiatives DEI ont commencé à être mises en œuvre de manière généralisée. Elles ont démontré que les entreprises y gagnaient en rentabilité et qu'elles les aidaient à attirer les candidats les plus qualifiés. Pourtant, aujourd'hui, les entreprises s'interrogent sur les avantages de ces politiques. L'enthousiasme suscité par la DEI (sans parler des avantages considérables pour les entreprises qui y adhèrent) peut être ravivé. Il suffit de s'engager à prendre les mesures qui s'imposaient dès le départ.

Le problème de la diversité de façade instaurée pour la forme ne réside pas seulement dans les intentions trompeuses qui la sous-tendent. C'est aussi le fait que les femmes issues de la diversité sont choisies pour occuper des postes de direction, mais que, trop souvent, elles se voient refuser l'autorité, l'influence ou le personnel dont elles ont besoin pour s'épanouir dans ces fonctions. Dans bien des cas, les personnes dont le rôle est symbolique sont exclues de l'élaboration des stratégies d'entreprise et se sentent donc déconnectées et démotivées (Siocon, 2022). Il n'est donc pas étonnant que la diversité de façade nuise au maintien en poste du personnel. Les employées dont le rôle est symbolique subissent plus de pression parce qu'elles ont une plus grande visibilité dans l'organisation du fait qu'elles sont les seules femmes à avoir une identité intersectionnelle dans la pièce (Ellis, 2022). La grande visibilité, l'obligation de résultat, le manque d'intégration dans les réunions stratégiques et les sentiments d'isolement

et de découragement font fuir les leaders très prometteurs (Ellis, 2022). Ces facteurs qui conduisent les dirigeants à abandonner leur rôle ne sont pas le fait de la DEI. Ils sont le fruit d'une tentative de réduire la diversité, l'équité et l'inclusion à un défi consistant à cocher le plus grand nombre de cases possible sans que rien ne change vraiment jamais.

« J'ai joint les rangs du Projet Prospérité à titre de visionnaire fondatrice en 2020 et sa mission visant à soutenir les femmes et à contribuer à leur avancement en milieu de travail continue de m'inspirer aujourd'hui. Je salue le travail accompli grâce au Rapport annuel sur le rendement en matière de diversité des genres et de leadership, qui suscite le dialogue et tient les entreprises responsables de leur progrès vers une meilleure représentation féminine dans les postes de direction. »



Judy Goldring
Présidente et chef de la distribution à l'échelle mondiale
La Société de Gestion AGF

Recommandations et invitation à agir

Le Rapport annuel sur le rendement 2024 du Projet Prospérité présente une dure réalité en deux volets : premièrement, les femmes issues de groupes sous-représentés sont laissées pour compte, et deuxièmement, le réseau de candidates à des postes de cadre supérieur est toujours aussi peu développé.

Depuis la première édition de notre Rapport annuel sur le rendement en 2021, nous avons constaté une forte diminution de la représentation des femmes dans les postes de direction. Bien que cette situation soit en elle-même préoccupante, nous faisons aujourd'hui face à un défi encore plus grand : les femmes noires, les femmes autochtones, les femmes racisées, les femmes vivant avec un handicap et les femmes 2SLGBTQIA+ sont encore largement sous-représentées dans la plupart des postes de direction. À différentes étapes de la progression de carrière, la présence des femmes noires, des femmes autochtones, des femmes racisées, des femmes vivant avec un handicap et des femmes 2SLGBTQ2+ diminue par rapport à

la représentation globale des femmes. Si les organisations ne s'attaquent pas activement à cette inégalité, les femmes des groupes sous-représentés continueront d'être exclues des postes de direction.

Des études ont montré que les entreprises qui comptent davantage de femmes aux identités intersectionnelles à des postes de direction sont plus rentables. Leur présence contribue à l'élimination des stéréotypes et des préjugés et enrichit les cultures organisationnelles de perspectives diverses qui favorisent l'innovation et la réussite. Adopter des pratiques de leadership inclusives n'est pas seulement un impératif moral. Il s'agit d'une décision stratégique qui améliore le rendement, le recrutement et la durabilité.

Selon une étude de la McKinsey Global Institution, si des mesures sont prises dès maintenant pour améliorer la parité femmes-hommes d'ici 2030, le PIB mondial pourrait augmenter de 13 000 milliards de

dollars par rapport à l'inaction (Madgavcar, et al., 2020). Cela augmenterait également le taux de participation des femmes à la main-d'œuvre et créerait des centaines de millions de nouveaux emplois pour les femmes dans le monde entier.

On ne saurait sous-estimer les avantages de la promotion des femmes au Canada. La mise en œuvre de politiques qui soutiennent ces avancées s'est révélée prometteuse sur le plan économique et les entreprises qui s'y emploient correctement sont assurées de récolter des avantages financiers considérables.

Pourtant, malgré les avantages évidents que présentent les politiques de diversité, d'équité et d'inclusion, un mouvement se met en place pour réclamer leur élimination. Les opposants à la DEI soutiennent que ces politiques sont contraignantes et inefficaces. Nous estimons plutôt que leur niveau d'engagement n'est tout simplement pas encore suffisant. Les

politiques d'envergure sont élaborées à force d'essais et d'erreurs. Elles sont évaluées et révisées jusqu'à ce qu'elles produisent les changements systémiques escomptés. Les grandes politiques sont créées par ceux qui persévèrent.

Les entreprises canadiennes sont à la croisée des chemins. L'une des voies, apparemment facile et sans heurts, aboutit à l'inaction et à une probable stagnation économique. L'autre, qui comporte son lot d'embûches et de difficultés, conduit vers un monde équitable et prospère. L'heure n'est pas à l'immobilisme facile et dénué de récompenses. C'est le moment de s'engager à faire ce qui est difficile et à récolter les fruits de son labeur au terme du parcours.

Nous demandons à tous les employeurs de montrer la voie du perfectionnement et de l'amélioration de la DEI en prenant les cinq mesures suivantes :

1. Tenir l'équipe dirigeante responsable des engagements pris dans le cadre de la DEI

Il est impossible de changer ce que l'on ne voit pas, et il est impossible de gérer ce que l'on ne peut pas évaluer. Pourtant, trop d'organisations ne disposent toujours pas des données nécessaires pour identifier les lacunes, fixer des objectifs et en mesurer la portée.

Nous encourageons les organisations à ne pas se contenter de désigner les groupes en quête d'équité (femmes, peuples autochtones, personnes vivant avec un handicap et membres de minorités visibles), comme le prévoit la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, mais à recueillir des données distinctes en fonction du sexe et du caractère intersectionnel pour chaque groupe, comme cela a été fait dans le présent Rapport annuel sur le rendement.

Pourquoi? Parce que les femmes aux identités multiples sont confrontées à une double sinon à une multitude de formes de discrimination. Elles sont souvent plus touchées que les hommes aux identités intersectionnelles.

Les initiatives DEI qui omettent d'inclure la composante de genre ou qui se concentrent sur le genre en tant que groupe autonome méritant l'équité ont moins de chances de voir augmenter la représentation des femmes noires, des femmes autochtones, des femmes racisées, des femmes vivant avec un handicap et des femmes 2SLGBTQ2+.

En demandant aux responsables de tous les services et de toutes les succursales de votre entreprise de recueillir ces données, de la même manière que tout le monde recueille des informations pour les indicateurs de performance clés, vous pouvez vous assurer que le suivi de la diversité se déroule dans tous les secteurs de l'entreprise.

Après avoir dressé un état des lieux en matière de genre et de diversité au sein de votre entreprise et avoir déterminé quels sont les postes de direction et qui les occupe, il est impératif de fixer des objectifs en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et de mesurer les progrès accomplis.

2. Adopter un changement de culture

Il est temps pour les entreprises d'aller au-delà des mesures prises pour la forme et de mettre en œuvre une approche à l'échelle de toute l'organisation. Pour ce faire, les principaux dirigeants doivent s'engager en faveur d'une véritable DEI, veiller à donner le ton à l'ensemble de l'organisation et participer aux activités qui s'y rapportent. Plus encore, les dirigeants doivent devenir des alliés et contribuer à supprimer les obstacles qui tendent à perpétuer l'inégalité au sein de leur organisation. Nous vous recommandons donc de prendre les mesures suivantes :

- Instituer de la formation obligatoire à l'intention de tous les dirigeants et employés sur des sujets tels que les préjugés inconscients, les microagressions et le leadership inclusif. Apprendre aux cadres et aux administrateurs de sociétés à poser les questions et aborder les problèmes gênants liés notamment au racisme, aux microagressions et aux préjugés.
- Réaliser des sondages annuels sur la perception des employés afin de comprendre ce qu'ils pensent de leur travail au sein de l'entreprise, autrement dit, mesurer leur sentiment d'appartenance et d'engagement.
- Examiner les politiques et les pratiques en matière d'approvisionnement et de planification : faites-vous un effort délibéré pour intégrer une variété de fournisseurs, de partenaires et de parties prenantes d'horizons différents?
- Donner aux groupes-ressources des employés (GRE) un accès approprié à l'équipe de direction de l'entreprise et écouter leurs recommandations. Les GRE ont un rôle important à jouer dans l'instauration d'une culture d'inclusion, car ils sont à l'écoute de ce que vivent les employés ayant des identités différentes.
- S'engager à considérer la formation comme les étapes d'un parcours. Une approche passe-partout ne permettra pas de créer un environnement véritablement inclusif. Un engagement en faveur de l'apprentissage continu garantira le succès durable d'initiatives efficaces en matière de diversité. Par exemple, un engagement à en apprendre davantage sur l'histoire des peuples autochtones et sur l'importance des plans d'action en faveur de la réconciliation peut contribuer à une planification plus efficace de leur promotion aux postes de direction.
- Créer un comité de DEI qui travaillera non seulement avec tous les échelons de la direction à l'examen des politiques liées aux initiatives DEI, mais qui planifiera également des activités visant une participation à l'échelle de l'entreprise, comme une journée DEI célébrant les réalisations ou des tables rondes sur les mesures supplémentaires à prendre pour favoriser une culture d'entreprise psychologiquement sûre.
- Fournir aux responsables de la DEI davantage de soutien institutionnel et de ressources pour qu'ils puissent s'acquitter efficacement de leur mandat. Les activités, les services et les divisions de la DEI ne doivent pas être considérés comme des éléments « appréciables », mais plutôt comme un retour sur investissement significatif qui permet d'améliorer la prise de décision, de favoriser l'innovation, d'attirer et de retenir les meilleurs talents, d'accroître la concurrence sur le marché et d'améliorer les résultats globaux.

« Le 'plafond de verre' continue de représenter un obstacle tenace pour les femmes dans la lutte pour une représentation égale et la diversité des points de vue dans les plus hautes sphères de la direction. Il nous incombe à tous de pulvériser cet obstacle. Cboe est fière d'être un partenaire fondateur du Projet Prospérité du Canada car, ensemble, nous provoquons un changement plus que nécessaire pour garantir l'égalité des sexes à tous les niveaux de direction, ainsi que la réussite et le bien-être des femmes en général. »



Joacim Wiklander
Président-directeur général par intérim
Cboe Canada

3.

Soutenir l'avancement professionnel de vos employés

L'intégration de la DEI dans tous les secteurs d'activités de l'entreprise est essentielle pour favoriser un lieu de travail qui reflète la diversité du Canada et exploiter le potentiel d'innovation provenant d'une main-d'œuvre diversifiée et inclusive.

Comme le démontre le rapport ci-dessus, il est essentiel de maintenir les femmes en poste et de les soutenir tout au long de leur trajectoire vers des postes de direction afin d'accroître leur représentation aux échelons les plus élevés. Pour éviter le phénomène du tuyau percé et améliorer le maintien en poste des meilleurs talents, nous recommandons les pratiques suivantes :

- Examiner la structure de primes de l'entreprise. Est-elle empreinte de partialité? Récompense-t-elle involontairement un certain groupe d'individus? Les dirigeants qui travaillent en faveur de la DEI bénéficient-ils d'un programme de primes?
- Examiner les lignes directrices en matière d'évaluation du rendement. Sont elles empreintes de partialité? Les aspects mesurés sont-ils plus susceptibles de favoriser un certain groupe?
- Envisager de mettre en œuvre un logiciel d'IA pour analyser les évaluations du rendement afin de détecter les partis pris possibles. L'objectif est de s'assurer que les évaluations sont équitables et fondées sur des critères objectifs. Envisager aussi d'utiliser un logiciel d'IA pour déterminer les tendances liées à la rotation du personnel. Les organisations peuvent ainsi résoudre les enjeux de manière proactive et créer des stratégies pour maintenir en poste une main d'œuvre diversifiée.
- Repérer des femmes talentueuses et constituer un réseau de candidates à des postes de cadre supérieur afin de les préparer à occuper ces postes ainsi que des fonctions à la haute direction de votre entreprise. Examinez les compétences potentiellement transférables au lieu de vous contenter de l'expérience acquise dans des fonctions opérationnelles.
- Offrir du soutien, que ce soit sous la forme d'horaires de travail flexibles ou autres, pour que l'employé puisse concilier vie professionnelle et vie privée et s'acquitter de ses responsabilités personnelles (ex. : proposer des activités parascolaires pour les enfants dans vos locaux, offrir une aide financière pour la garde d'enfants, permettre le travail flexible et le télétravail, etc.)
- Offrir des possibilités de mentorat en dehors de votre milieu de travail Le rapport PMC 2024 du Projet Prospérité montre que de nombreuses femmes, en particulier celles issues de groupes sous-représentés, sont moins susceptibles de parler de leurs ambitions ou de partager leurs difficultés avec quelqu'un au sein de leur organisation par crainte de représailles, d'être ridiculisées ou de se voir empêchées d'agir. Le Projet Prospérité propose un programme de mentorat gratuit de six mois axé sur la carrière, destiné à toutes les femmes qui s'identifient comme telles.
- Proposer des programmes de leadership destinés aux employés sous représentés.

4.

Utilisez votre influence : défendez les intérêts de vos employés

Malgré les efforts de groupes comme le Projet Prospérité, la réalité est qu'il incombe encore en grande partie aux femmes de lutter contre les inégalités entre les sexes et aux groupes sous-représentés de plaider en faveur de la diversité et de l'inclusion. Qui plus est, le climat mondial sociopolitique et anti-DEI actuel fait en sorte que les femmes et les groupes sous-représentés se sentent moins en sécurité et beaucoup moins protégés qu'ils ne l'étaient jusqu'à présent.

Les dirigeants au sein des entreprises canadiennes sont des personnes puissantes, influentes et respectées qui peuvent utiliser leur voix pour prôner le changement. Ils peuvent jouer un rôle crucial dans la promotion de la DEI bien au-delà des limites de leur organisation. En soutenant publiquement les programmes de la DEI, les dirigeants démontrent leur engagement en faveur de la responsabilité sociale et de la promotion d'un changement positif au sein de la société dans son ensemble. Cela permet également de créer une culture de soutien et de compréhension où les employés se sentent valorisés et motivés pour exceller.

L'une des façons dont les dirigeants peuvent plaider en faveur de la DEI à l'extérieur de leur entreprise est de participer activement à des événements, des conférences et des panels axés sur la diversité et l'inclusion. En partageant leurs expériences et leurs points de vue, ils peuvent inspirer d'autres personnes et contribuer à faire avancer les programmes de DEI à plus grande échelle.

En outre, les dirigeants peuvent utiliser leur plateforme et leur influence pour faire pression en faveur de changements politiques qui favorisent la diversité et l'équité dans la société. Ils peuvent ainsi soutenir la législation visant à réduire les obstacles systémiques aux possibilités offertes aux groupes sous-représentés ou plaider en faveur de pratiques d'embauche inclusives au sein de leur secteur d'activité.

Plus précisément, le Projet Prospérité demande aux dirigeants des entreprises canadiennes de continuer à plaider en faveur d'un meilleur accès à des services de garde d'enfants abordables et de qualité. L'existence de tels services se traduit par un effet évident sur les taux d'activité des femmes : l'accès à des services de garde d'enfants à prix avantageux a considérablement augmenté le taux d'emploi des mères de jeunes enfants (Caranci and Fong, 2023).

La campagne visant à mettre en place une stratégie pancanadienne d'apprentissage et de garde des jeunes enfants se poursuit et nous avons besoin de votre aide pour faire en sorte que tous les niveaux de gouvernement travaillent ensemble à la réalisation des objectifs ambitieux de cette stratégie. Ce faisant, l'économie canadienne en tirera des avantages considérables.

« À titre de première banque en importance au Canada et d'une des plus grandes banques au monde, nous avons un rôle important à jouer en tant qu'entreprise citoyenne chef de file dans la promotion de l'égalité et la transformation positive des milieux où nous vivons et travaillons. Pour ce faire, nous avons pour ambition de devenir l'un des milieux de travail les plus diversifiés et inclusifs au monde – une aspiration qui nous aide à incarner notre raison d'être, à savoir aider les clients à s'épanouir et les collectivités à prospérer.

Chez RBC, promouvoir la représentation des femmes au sein de la direction et un accès équitable aux possibilités de carrière et de perfectionnement est au cœur de nos priorités stratégiques. Cet objectif s'étend à nos collectivités, où nous tenons également à collaborer avec des organisations ayant pour but d'ouvrir la voie à l'inclusion économique et de la renforcer.

Une société véritablement prospère est une société où tout le monde est à même de participer pleinement à l'économie. L'égalité des sexes et la promotion de l'avancement des femmes tant parmi nos rangs que dans nos collectivités continueront de figurer au premier rang de nos priorités et demeureront essentielles à notre succès. »



Dave McKay
Président et chef de la direction
RBC

Remerciements

Le Projet Prospérité souhaite remercier chaleureusement le conseil consultatif du Rapport annuel sur le rendement, notre conseil d'administration, nos visionnaires fondatrices, nos visionnaires et notre personnel. Leurs efforts inlassables et leur soutien sans faille sont la pierre angulaire de notre travail et contribuent à faire avancer notre mission. Merci de votre générosité et de votre dévouement. Grâce à vous, nous pouvons continuer à assurer la réussite des femmes au Canada. Quand les femmes réussissent, tous prospèrent.

Partenaires et commanditaires de premier plan



Partenaires et commanditaires d'influence



Partenaires et commanditaires de mise en valeur



Membres convaincus et membres corporatifs

- > Crowe Soberman
- > EY
- > McCarthy Tetrault
- > Scotiabank
- > Utilities Standards Forum
- > Webnames.ca

Sondage

Informations sur l'entreprise

Q1 Quel est le nom de votre entreprise?

Q2 Veuillez confirmer votre fin d'exercice (mm/jj):

Q3 Veuillez indiquer dans quel secteur d'activité votre entreprise se classe (menu déroulant):

- Agriculture, foresterie, pêche et chasse
- Exploitation minière, exploitation de carrières et extraction de pétrole et de gaz
- Services publics
- Construction
- Fabrication
- Commerce de gros
- Commerce de détail
- Transport et entreposage
- Industries de l'information et de la culture
- Finance et assurance
- Immobilier, location et crédit-bail
- Services professionnels, scientifiques et techniques
- Gestion des sociétés et des entreprises
- Administration et soutien
- Services de gestion des déchets et d'assainissement
- Services éducatifs
- Soins de santé et assistance sociale
- Arts, spectacles et loisirs
- Hébergement et restauration
- Autres services (sauf administration publique)
- Administration publique

Composition du conseil d'administration

Q4 Veuillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration:

Q5 Veuillez indiquer le nombre de membres au sein du conseil d'administration qui s'identifiaient comme suit:

- Femmes
- Hommes
- Non binaire / non conformiste sexuel
- Non divulgué

Q6 Veuillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration qui s'identifient comme femmes autochtones (Premières Nations, Inuites, Métisses):

- Total
- Données non recueillies / non divulguées

Q7 Veuillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration qui s'identifient comme Femmes noire:

- Total
- Données non recueillies / non divulguées

Q8 Veuillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration qui s'identifient comme femmes de la couleur (à l'exclusion des personnes qui s'identifient comme blanches, noires ou autochtones):

- Total
- Données non recueillies / non divulguées

Q9 Veuillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration qui s'identifient comme des femmes handicapées:

- Total
- Données non recueillies / non divulguées

Q10 Veuillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration qui s'identifient comme des femmes handicapées:

- Total
- Données non recueillies / non divulguées

Composition de la haute direction (Le chef de la direction et le personnel relevant directement du chef de la direction)

Q11 Veuillez indiquer le nombre de cadres dirigeants:

Q12 Veuillez indiquer le nombre de cadres dirigeants qui s'identifiaient comme suit:

- Femmes
- Hommes
- Non binaire / non conformiste sexuel
- Non divulgué

Q13 Veuillez indiquer le nombre de cadres dirigeants qui s'identifient comme femmes autochtones (Premières Nations, Inuites, Métisses):

- Total
- Données non recueillies / non divulguées

Q14 Veuillez indiquer le nombre de cadres dirigeants qui s'identifient comme Femmes noire:

- Total
- Données non recueillies / non divulguées

Q15 Veuillez indiquer le nombre de cadres dirigeants qui s'identifient comme femmes de la couleur (à l'exclusion des personnes qui s'identifient comme blanches, noires ou autochtones):

- Total
- Données non recueillies / non divulguées

Q16 Veuillez indiquer le nombre de cadres dirigeants qui s'identifient comme des femmes handicapées:

- Total
 Données non recueillies / non divulguées

Q17 Veuillez indiquer le nombre de cadres dirigeants qui s'identifient comme des femmes 2ELGBTQIA+:

- Total
 Données non recueillies / non divulguées

Composition des cadres supérieurs (les cadres intermédiaires relevant directement de membres de la haute direction)

Q18 Veuillez indiquer le nombre de cadres supérieurs (relevant directement de la haute direction):

Q19 Veuillez indiquer le nombre de cadres supérieurs (relevant directement de la haute direction) qui s'identifiaient comme suit:

- Femmes
 Hommes
 Non binaire / non conformiste sexuel
 Non divulgué

Q20 Veuillez indiquer le nombre de cadres supérieurs (relevant directement de la haute direction) qui s'identifient comme femmes autochtones (Premières Nations, Inuites, Métisses):

- Total
 Données non recueillies / non divulguées

Q21 Veuillez indiquer le nombre de cadres supérieurs (relevant directement de la haute direction) qui s'identifient comme Femmes noire:

- Total
 Données non recueillies / non divulguées

Q22 Veuillez indiquer le nombre de cadres supérieurs (relevant directement de la haute direction) qui s'identifient comme femmes du la couleur (à l'exclusion des personnes qui s'identifient comme blanches, noires ou autochtones):

- Total
 Données non recueillies / non divulguées

Q23 Veuillez indiquer le nombre de cadres supérieurs (relevant directement de la haute direction) qui s'identifient comme des femmes handicapées:

- Total
 Données non recueillies / non divulguées

Q24 Veuillez indiquer le nombre de cadres supérieurs (relevant directement de la haute direction) qui s'identifient comme des femmes 2ELGBTQIA+:

- Total
 Données non recueillies / non divulguées

Composition des cadres relevant directement des cadres supérieurs

Q25 Veuillez indiquer le nombre de personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs:

Q26 Veuillez indiquer le nombre de personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs qui s'identifiaient comme suit:

- Femmes
 Hommes
 Non binaire / non conformiste sexuel
 Non divulgué

Q27 Veuillez indiquer le nombre de personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs qui s'identifient comme femmes autochtones (Premières Nations, Inuites, Métisses):

- Total
 Données non recueillies / non divulguées

Q28 Veuillez indiquer le nombre de personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs qui s'identifient comme Femmes noire:

- Total
 Données non recueillies / non divulguées

Q29 Veuillez indiquer le nombre de personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs qui s'identifient comme femmes du la couleur (à l'exclusion des personnes qui s'identifient comme blanches, noires ou autochtones):

- Total
 Données non recueillies / non divulguées

Q30 Veuillez indiquer le nombre de personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs qui s'identifient comme des femmes handicapées:

- Total
 Données non recueillies / non divulguées

Q31 Veuillez indiquer le nombre de personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs qui s'identifient comme des femmes 2ELGBTQIA+:

- Total
 Données non recueillies / non divulguées

Références

Alese, W. (20 janvier 2024). In 2020, Black people were asked to lead. A few years later, we are now being fired for it. *Zora*. Tiré de [In 2020, Black People were asked to lead. A few years later, we are now being fired for it. | by Whitney Alese | Jan, 2024 | ZORA \(medium.com\)](#)

Andrade, M. (17 janvier 2024). Shifting to the outside: Why racialized leaders choose to walk away. *LinkedIn*. Tiré de [Shifting to the outside: Why racialized leaders choose to walk away | LinkedIn](#)

Point de vue des ménages canadiens (PMC). (2024). Report: Women in the workforce. *Pollara Strategic Insights*. Toronto, Ontario.

Point de vue des ménages canadiens (PMC). (2023). Report: Women in the workforce. *Pollara Strategic Insights*. Toronto, Ontario.

Caranci, B. & Fong, F. (20 juin 2023). The space between us: The availability of childcare will define Canada's workplace. *TD Economics*. Tiré de <https://economics.td.com/ca-space-between-us>

Ellis, N.T. (17 décembre 2022). 'Very rarely is it as good as it seems': Black women in leadership are finding themselves on the 'glass cliff'. *CNN*. Tiré de <https://amp-cnn-com.cdn.ampproject.org/c/s/amp.cnn.com/cnn/2022/12/17/us/black-women-glass-cliff-reaj/index.html>

Ellsworth, D., Mendy, A. & Sullivan, G. (23 juin 2020). How the LGBTQ+ community fares in the workplace. *McKinsey & Company*. Tiré de [How the LGBTQ+ community fares in the workplace | McKinsey](#)

Emerson, J. (4 janvier 2024). The anti-DEI movement has gone from fringe to mainstream. Here's what it means for corporate. *Fortune Media*. Tiré de [The anti-DEI movement has gone from fringe to mainstream. Here's what that means for corporate America | Fortune](#)

Eswaran, V. (29 avril 2019). The business case for diversity. *World Economic Forum*. Tiré de <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/business-case-for-diversity-in-the-workplace/>

Field, E., Krivkovich, A, Kügele, S., Robinson, N. & Yee, L. (5 octobre 2023). Women in the workplace 2023 report. *McKinsey & Company*. Tiré de [Women in the Workplace 2023 report | McKinsey](#)

Jeffrey, P. (23 février 2023). A generation of Canadian women poised for leadership roles is disappearing. *The Globe and Mail*. Tiré de [Opinion: A generation of Canadian women poised for leadership roles is disappearing - The Globe and Mail](#)

Lorenzo, R. & Reeves, M. (30 janvier 2018). How and where diversity drives financial performance. *Harvard Business Review*. Tiré de [How and Where Diversity Drives Financial Performance \(hbr.org\)](#)

Madgavcar, A., White, O., Krishnan, M. Mahajan, D. & Azcue, X. (15 juillet 2020). Covid-19 and gender equality: countering the regressive effects. *McKinsey & Company*. Tiré de [COVID-19 impact on women and gender equality | McKinsey](#)

Fierté au travail Canada. (2023). Diriger avec fierté : pratiques exemplaires pour l'avancement du leadership 2SLGBTQIA+. Tiré de [Diriger avec fierté : pratiques exemplaires pour l'avancement du leadership 2SLGBTQIA+ \(https://prideatwork.ca/fr/programmes/ressources/\)](#)

Safira, D. (5 janvier 2024). Google backtracks on DEI initiatives due to budget constraints. *Employment Law Review*. Tiré de [Google Backtracks on DEI Initiatives Due to Budget Constraints - Employment Law Review](#)

Siocon, G. (19 octobre 2022). What is tokenism in the workplace. *Recruitee*. Tiré de [What is tokenism in the workplace? \(recruitee.com\)](#)

Smith, K.T. & Leon, J.A. (5 novembre 2023). The relationship between women and racial minority employees/managers and financial performance. *Gender in Management*, 38(8), 981 - 996

Statistique Canada. (2021). *Profil du recensement, Recensement de la population de 2021*. Tiré de [Profil du recensement, Recensement de la population de 2021 - Canada \[Pays\] \(statcan.gc.ca\)](#)

Thornell-Sandifor, M. (5 juillet 2023). Full leadership denied – why women of colour leaders struggle in institutions and what to do. *LinkedIn*. Tiré de [Full Leadership Denied - Why Women of Color Leaders Struggle in Institutions & What to Do \(linkedin.com\)](#)