

Faire progresser l'égalité des  
sexes dans le milieu de travail :

# évaluation d'approches fondées sur des preuves



Dulcimer Labs



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

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

|                                                                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introduction</b>                                                                                                                         | <b>5</b>  |
| <b>1. Domaine ciblé : embauche</b>                                                                                                          | <b>7</b>  |
| <b>A. Cible : le recrutement biaisé</b>                                                                                                     | <b>7</b>  |
| Outil 1 : Utilisation de CV à l'aveugle                                                                                                     | 8         |
| Outil 2 : Engagement préalable à respecter les critères d'embauche                                                                          | 10        |
| <b>B. Cible – la ségrégation professionnelle</b>                                                                                            | <b>11</b> |
| Outil 1 : Langage sans distinction de genre dans les descriptions d'emploi                                                                  | 12        |
| <b>2. Domaine ciblé : maintien en poste</b>                                                                                                 | <b>14</b> |
| <b>A. Cible : la participation en milieu de travail</b>                                                                                     | <b>14</b> |
| Outil 1 : Diversité hommes-femmes accrue                                                                                                    | 15        |
| <b>B. Cible : le harcèlement et la violence</b>                                                                                             | <b>16</b> |
| Outil 1 : Intervention des témoins                                                                                                          | 18        |
| <b>3. Domaine ciblé : leadership</b>                                                                                                        | <b>20</b> |
| <b>A. Cible : l'avancement professionnel</b>                                                                                                | <b>20</b> |
| Outil 1 : Programmes de parrainage officiels pour les femmes                                                                                | 21        |
| Outil 2 : Évaluation conjointe des candidates à une promotion                                                                               | 23        |
| <b>4. Assembler les pièces du casse-tête : écart salarial entre les sexes – miser sur l'embauche, le maintien en poste et le leadership</b> | <b>25</b> |
| Outil 1 : Transparence salariale et responsabilisation                                                                                      | 26        |
| <b>Conclusion</b>                                                                                                                           | <b>28</b> |
| <b>Bibliographie</b>                                                                                                                        | <b>30</b> |



# INTRODUCTION

**Une société plus égale n'est pas seulement une meilleure société** pour des raisons d'égalitarisme; c'est aussi une société plus profitable. Selon une estimation récente, la prise de mesures pour promouvoir l'égalité des femmes permettrait d'ajouter 11 % – ou 12 billions de dollars – au produit intérieur brut (PIB) mondial d'ici 2025. Dans un monde où les femmes joueraient un rôle identique sur le marché du travail que les hommes, le PIB mondial grimperait de 26 % – ou 28 billions de dollars – d'ici 2025<sup>16</sup>. Au Canada, l'accroissement de l'égalité des sexes au travail entraînerait une hausse de 6 % du PIB par rapport aux prévisions pour les 10 prochaines années, ce qui correspondrait à une croissance cumulative du PIB de 150 milliards de dollars d'ici 2026. L'égalisation de la participation des femmes et des hommes à la population active pour rétrécir l'écart entre les sexes permettrait d'ajouter 420 milliards de dollars au PIB du Canada en 2026<sup>17</sup>.

Ce document a pour but de résumer efficacement les interventions fondées sur des données probantes en vue d'accroître l'égalité entre les sexes en milieu de travail. À l'heure actuelle, les écarts entre les sexes en milieu de travail ont une incidence à tous les paliers du cycle de vie des employés : les femmes ont plus de difficulté à entrer sur le marché du travail, sont obligées de quitter le marché du travail à des taux plus élevés que les hommes, et font face à des obstacles lorsqu'elles veulent occuper des postes de direction auxquels leurs homologues masculins ne sont pas confrontés – tous ces facteurs mènent à la perte de nombreuses employées à potentiel élevé et des gains organisationnels connexes. Le présent document renferme des outils pour combler ces lacunes dans les trois domaines cibles suivants : l'embauche, le maintien en poste et l'avancement professionnel (promotion). Pour chacun de ces domaines, vous trouverez des descriptions détaillées d'un sous-ensemble d'outils (interventions) qui peuvent être utilisés pour s'attaquer aux problèmes sous-jacents, ainsi qu'une échelle de notation en trois « volets » permettant d'évaluer les forces et les faiblesses de chacun. Ces trois volets sont la *facilité de mise en œuvre*, la *portée de l'effet* et la *qualité des données probantes*.

- **Système de notation**

Chaque intervention de ce document est évaluée selon trois volets. Chaque volet est évalué sur une échelle d'un à cinq, cinq étant la meilleure note qu'une intervention peut obtenir.

- **Facilité de mise en œuvre**

La facilité de mise en œuvre désigne le coût relatif de l'intervention (c.-à-d. les ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'intervention).

- **Portée de l'effet**

La portée de l'effet se rapporte à la mesure dans laquelle une intervention donnée permet de régler un problème particulier. Cela repose en grande partie sur les résultats statistiques et les estimations des chercheurs quant à l'ampleur du changement qu'une intervention entraîne.

### ● Qualité des données probantes

La qualité des données probantes se rapporte à la mesure dans laquelle une intervention donnée est généralisable. Les interventions qui reposent sur des données probantes de grande qualité peuvent s'appliquer à diverses situations et s'appuient sur des études en laboratoire et sur le terrain, alors que les interventions qui reposent sur des données probantes de piètre qualité ne peuvent s'appliquer qu'aux situations qui ressemblent étroitement à celles étudiées à l'origine.

## Comment savoir si mon entreprise a un problème de discrimination fondée sur le sexe?

La discrimination a beaucoup changé. L'époque des politiques ouvertement discriminatoires du début et du milieu du 20<sup>e</sup> siècle est révolue. Il est rare de voir une personne ou une institution afficher ouvertement ses préjugés liés à la race, au sexe, à l'âge et autres. Au lieu de cela, la plupart des employeurs se considèrent comme étant méritocratiques et impartiaux, et il est plus difficile que jamais de détecter les stéréotypes et les raisonnements discriminatoires.

Par conséquent, le diagnostic de discrimination fondée sur le sexe nécessite une approche plus structurée et plus axée sur les données. Cela signifie que les dirigeants qui veulent améliorer l'égalité entre les sexes au sein de leur organisation doivent commencer par recueillir des données exactes et impartiales sur l'égalité entre les sexes – ou l'absence de celle-ci – à même leur organisation, afin de comprendre où se situent les problèmes. Nous vous suggérons de commencer par vous poser des questions comme :

1. Quel est le nombre de femmes par rapport au nombre d'hommes qui postulent des emplois à divers niveaux dans mon organisation?
2. Quel est le nombre de femmes par rapport au nombre d'hommes qui réussissent à obtenir un emploi à divers niveaux dans mon organisation?
3. Quel est le nombre de femmes par rapport au nombre d'hommes que nous maintenons en poste?
4. Quel est le nombre de femmes par rapport au nombre d'hommes qui obtiennent une promotion?
5. Y a-t-il une différence dans la rémunération des femmes et des hommes occupant des postes de même niveau dans mon organisation?

# 1. Domaine ciblé : embauche

**En dépit de la position du Canada qui est l'un des chefs de file mondiaux en matière d'égalité des sexes<sup>16</sup>**, les obstacles formels et informels à la participation des femmes à l'économie canadienne existent toujours, et les problèmes d'accès à l'emploi auxquels font face les femmes sont loin d'être résolus. Cela se traduit par des lacunes sur le plan du recrutement d'employées et de cadres de sexe féminin, et par la ségrégation de nombreuses professions en fonction du sexe. Les outils décrits dans cette section visent à cibler ces problèmes particuliers en matière d'embauche.

## A. Cible : le recrutement biaisé

Les préjugés inconscients des employeurs et des gestionnaires responsables de l'embauche peuvent se traduire par l'embauche d'un moins grand nombre de femmes, et ce, même lorsqu'elles possèdent des qualifications et une expérience identiques à celles des candidats masculins<sup>3</sup>. Le fait d'offrir une formation aux employeurs sur ces préjugés inconscients semble avoir un effet limité et rien ne prouve à l'heure actuelle que ce type de formation contribue à accroître l'égalité en milieu de travail. En fait, certains éléments de preuve suggèrent qu'il pourrait même avoir l'effet inverse<sup>18</sup>. Les stratégies qui mènent à des pratiques d'embauche plus équitables comprennent :

- l'utilisation de CV à l'aveugle<sup>6</sup>;
- l'inclusion de plusieurs femmes dans de courtes listes de recrutement<sup>19</sup>;
- l'utilisation d'entrevues structurées en matière de recrutement<sup>9, 20</sup>;
- l'engagement préalable à respecter les critères d'embauche préétablis avant l'évaluation<sup>4</sup>.

## À NOTER

## OUTIL 1

## Utilisation de CV à l'aveugle

### Un outil pour contrer les préjugés sexistes au moment de l'embauche

L'anonymisation des curriculum vitæ – c.-à-d. le fait de supprimer tout renseignement susceptible de révéler le sexe du candidat (p. ex., son nom) et de « dissimuler » le sexe des candidats aux gestionnaires de l'embauche dans le cadre du processus d'évaluation – réduit la possibilité que des préjugés influent sur le processus d'embauche dès le départ. Au lieu de se baser sur leur intuition et de prendre des décisions biaisées, les gestionnaires seront plus susceptibles de tenir compte objectivement de la formation et de l'expérience des candidats, ce qui se traduira par une augmentation du nombre de femmes embauchées.

## NOTATION

## Utilisation de CV à l'aveugle



### Facilité de mise en œuvre 5/5

Cette stratégie est très facile à mettre en œuvre et nécessite très peu de ressources.



### Portée de l'effet 4/5

Certaines études ont démontré que cette intervention était très efficace, tandis que d'autres ont constaté un effet moindre, mais néanmoins important.



### Qualité des données probantes 5/5

Les recherches à l'appui de cette intervention s'inspirent à la fois d'expériences en laboratoire et d'études sur le terrain. Cela fournit un degré élevé de preuve.



## Plateformes logicielles de recrutement à l'aveugle pour les employeurs

**Applied** et **GapJumpers** sont des plates-formes logicielles qui permettent aux employeurs de masquer facilement dans les curriculum vitæ les renseignements démographiques susceptibles de susciter des préjugés en matière d'embauche.

**Paradigm** et **Blendoor** sont des entreprises émergentes qui aident les sociétés à créer des effectifs diversifiés en diversifiant au maximum leurs bassins de candidats, ainsi qu'en utilisant des stratégies comme l'utilisation de CV à l'aveugle.

**Interviweing.io** est une plate-forme d'entrevue technique entièrement « anonymisée » qui limite les possibilités de préjugés en faisant en sorte qu'aucun renseignement démographique ne soit révélé avant la fin de l'entrevue.

## À NOTER

## OUTIL 2

**Engagement préalable à respecter les critères d'embauche**  
**Un outil pour contrer les préjugés sexistes au moment de l'embauche**

Les recherches montrent que, pour justifier des décisions d'embauche biaisées, les évaluateurs modifient commodément leurs critères de sélection pour appuyer leur évaluation préjudiciable. Par exemple, un gestionnaire recruteur peut recommander un candidat, en soulignant l'importance d'une caractéristique particulière d'un candidat masculin pour l'entreprise (p. ex., « il est fonceur »), tout en mettant de côté d'autres caractéristiques (p. ex., « il n'est pas le meilleur candidat pour le poste »). Ce même évaluateur peut ne pas recommander une candidate pour le même poste en dépit du fait qu'elle possède la même « attitude fonceuse », affirmant qu'elle « ne correspond pas » aux besoins de l'entreprise. Le fait de demander aux évaluateurs/gestionnaires recruteurs de s'engager à l'avance à respecter un ensemble de critères d'embauche objectifs avant d'évaluer les candidats permet d'atténuer les préjugés, ce qui donne lieu à des décisions d'embauche plus équitables. Qui plus est, les candidats recrutés de cette façon sont plus susceptibles de réussir au travail, car ils ont été embauchés en toute objectivité sur la base du mérite et non en fonction de leur sexe.

## Engagement préalable à respecter les critères d'embauche



### Facilité de mise en œuvre 5/5

Cette stratégie est très facile à mettre en œuvre et nécessite très peu de ressources.



### Portée de l'effet 4/5

Certaines études ont démontré que cette intervention était très efficace, tandis que d'autres ont constaté un effet moindre, mais néanmoins important.



### Qualité des données probantes 3/5

Les recherches à l'appui de cette intervention s'inspirent d'expériences en laboratoire. Bien que cela permette d'obtenir une quantité plus élevée de données probantes que les méthodes basées sur les sondages, des études sur le terrain devront être menées pour accroître la qualité des données probantes.

## B. Cible – la ségrégation professionnelle

La ségrégation professionnelle selon le sexe est un facteur qui a une grande influence sur les questions d'équilibre entre les sexes en milieu de travail. En général, les professions à prédominance féminine mettent l'accent sur le travail créatif, les soins émotionnels et les comportements d'éducation, tandis que les professions à prédominance masculine mettent l'accent sur des activités physiques ou intellectuelles concrètes. Ce problème est aggravé par le fait que la société accorde plus d'importance aux caractéristiques associées aux emplois « traditionnellement masculins », ce qui fait de la ségrégation professionnelle l'un des plus importants contributeurs à l'inégalité salariale<sup>21</sup> et l'un des enjeux les plus pressants à régler dans la lutte pour la parité.

Les stratégies visant à atténuer la ségrégation entre les sexes comprennent la limitation du nombre de qualifications requises et l'utilisation d'un langage sans distinction de genre dans les offres d'emploi. La réduction des qualifications requises permet d'accroître l'égalité en augmentant le nombre de femmes qui présentent une demande, car les femmes sont beaucoup moins susceptibles

de postuler à un emploi lorsqu'elles estiment ne pas satisfaire à tous les critères requis (p. ex., si elles ne possèdent pas toutes les qualifications requises), tandis que les hommes ont tendance à avoir un seuil d'exigence beaucoup plus bas pour présenter une demande<sup>9</sup>. L'utilisation d'un langage sans distinction de genre permet d'accroître le nombre de candidats qui présentent une demande<sup>22</sup> et, en particulier, le nombre et la qualité des candidates<sup>23</sup>, sans que cela ait une incidence sur le nombre de candidats masculins (c.-à-d. que les hommes sont tout aussi susceptibles de présenter une demande d'une façon ou d'une autre).

## À NOTER

### OUTIL 1

#### **Langage sans distinction de genre dans les descriptions d'emploi Un outil pour lutter contre la ségrégation professionnelle**

L'utilisation d'un langage sexospécifique dans les descriptions d'emploi contribue subtilement à la propagation des stéréotypes sexistes<sup>2</sup>. Les offres d'emploi dans les domaines à prédominance masculine (p. ex., les affaires, la technologie, les finances, les sciences et le génie) ont tendance à utiliser beaucoup plus souvent des termes « typiquement masculins », comme « compétitif » et « dominer », ce qui se traduit par un moins grand nombre de candidatures féminines et fait en sorte de perpétuer l'inégalité des sexes<sup>30</sup> et de réduire le bassin global de talents pour un poste donné. Ces problèmes sont omniprésents – dans le cadre d'une étude récente, une entreprise de recrutement a examiné des millions d'offres d'emploi et constaté que 70 % des offres utilisaient un langage à connotation masculine<sup>22</sup>. Heureusement, il existe une solution simple : il n'y a qu'à utiliser des termes plus inclusifs ou sans distinction de genre (p. ex., « dévoué », « collaboration », « excellent », « curieux », etc.) pour attirer un plus grand nombre de candidates, accroître le nombre de candidatures et, par le fait même, enrichir le bassin de talents auquel une organisation peut avoir accès<sup>31</sup>.

## Utilisation d'un langage sans distinction de genre dans les descriptions d'emploi



### Facilité de mise en œuvre 4/5

Cette stratégie est très facile à mettre en œuvre et utilise les ressources facilement disponibles.



### Portée de l'effet 4/5

Des études en laboratoire et en milieu naturel ont révélé que ce type d'intervention permet d'augmenter la diversité des candidats.



### Qualité des données probantes 4/5

Les recherches à l'appui de cette intervention s'inspirent d'expériences en laboratoire, d'études en milieu naturel et d'études sur le terrain menées par des entreprises de recrutement et de ressources humaines.

## Outils linguistiques à la disposition des employeurs pour l'utilisation d'un langage sans distinction de genre

**Textio** est un « logiciel de rédaction amélioré » qui mise sur l'intelligence artificielle pour évaluer les descriptions d'emploi en temps réel et proposer des solutions de rechange sans distinction de genre aux termes et aux phrases sexospécifiques.

**TotalJobs**, l'un des principaux sites d'emplois au Royaume-Uni, a évalué plus de 75 000 offres d'emploi pour créer le « **Gender Bias Decoder** », un outil gratuit permettant d'analyser les textes pour repérer les mots sexospécifiques. Le décodeur est adapté du « **Gender Decoder for Job Ads** » de Kat Matfield, qui s'appuie sur les recherches universitaires portant sur l'utilisation d'un langage sexospécifique dans les offres d'emploi citées dans le présent document.

## 2. Domaine ciblé : maintien en poste

**Le Canada affiche le 4<sup>e</sup> taux de roulement des employés le plus élevé au monde<sup>24</sup>.** Le roulement et le remplacement des employés entraînent des coûts directs et indirects importants. Outre les coûts indirects comme la perte de productivité, d'engagement et de la mémoire institutionnelle, Psychometrics Canada estime que le coût direct de remplacement d'un employé de niveau intermédiaire est de 20 % de son salaire, tandis que le coût de remplacement d'un employé aux échelons supérieurs peut s'élever jusqu'à 213 % de son salaire<sup>25</sup>. Les difficultés relatives au maintien en poste des talents féminins nuisent grandement aux organisations, et ce, même celles qui réussissent à recruter et à embaucher des employées qualifiées. Les outils décrits dans cette section visent à aider les femmes en milieu de travail à accroître leur participation en permanence, ainsi qu'à réduire le harcèlement et la violence susceptibles de nuire à leur participation et leur maintien en poste.

### A. Cible : la participation en milieu de travail

Les femmes quittent souvent le marché du travail après un accouchement pour prendre soin de leur enfant et leur participation au marché du travail dépend généralement de leur capacité à concilier travail et vie personnelle. Les organisations qui cherchent à accroître le maintien en poste des employées devraient commencer par offrir des mesures de soutien pour aider les femmes à trouver un juste équilibre entre le travail et la vie personnelle. Les solutions à ce problème qui sont appuyées par des données probantes comprennent :

- Le fait d'offrir et d'encourager explicitement le partage des congés parentaux entre les femmes et les hommes (p. ex., en donnant des exemples de situations où des cadres supérieurs ont pris des congés parentaux partagés) peut améliorer considérablement la probabilité de retour au travail des femmes<sup>26</sup>.
- Les politiques de conciliation travail-vie personnelle qui améliorent la souplesse du milieu de travail pour les femmes et les hommes (comme le travail à distance ou les heures de travail flexibles ou comprimées) et les indemnités relatives à la conciliation travail-vie personnelle, comme le soutien financier aux services de garde d'enfants, se traduisent par une plus grande satisfaction au travail et un engagement accru envers une organisation<sup>27</sup>.
- Les programmes de formation de réintégration, en particulier pour les secteurs qui évoluent rapidement comme la technologie, renforcent la confiance et l'estime de soi des femmes qui font un retour au travail<sup>28</sup>.
- L'adoption de politiques axées sur les sexes et la diversité de l'effectif font en sorte qu'une entreprise est plus susceptible de bénéficier d'une participation continue et d'un roulement plus faible des employées<sup>8</sup>.

## **Diversité hommes-femmes accrue**

### **Un outil pour rehausser le maintien en poste des femmes en milieu de travail**

Bien que cela puisse sembler d'une simplicité déconcertante – pour avoir plus de femmes dans votre effectif, votre effectif doit compter plus de femmes – une analyse a démontré que le fait d'afficher un taux de participation des femmes se rapprochant de 50 % en milieu de travail peut réduire l'attrition globale des employées, surtout si cette mesure est combinée à d'autres politiques sur la diversité des sexes comme celles énoncées dans le présent document. Il y a plusieurs facteurs qui peuvent expliquer ce phénomène : il est plus facile pour une femme de s'identifier à une organisation qui affiche une proportion plus élevée de femmes; les femmes se sentent moins isolées dans un effectif comportant une proportion plus élevée de femmes; une proportion plus élevée de femmes au sein de la haute direction permet d'établir davantage de relations de parrainage, ce qui accroît naturellement la loyauté envers l'organisation. Les organisations peuvent accroître les taux de maintien en poste de leurs employées en diversifiant leur effectif et en mettant en œuvre des politiques et des pratiques axées sur le genre.

## Diversité hommes-femmes accrue



### Facilité de mise en œuvre 2/5

La mise en œuvre de cette stratégie exige beaucoup de ressources, car un engagement complet à l'égard de cette intervention nécessite un engagement à l'égard de stratégies supplémentaires visant à accroître la diversité hommes-femmes.



### Portée de l'effet 5/5

Bien que cette intervention soit difficile à mettre en œuvre, elle a une incidence d'envergure et substantielle sur l'enjeu dont il est question.



### Qualité des données probantes 4/5

Les recherches à l'appui de ce type d'intervention se fondent sur un riche bagage théorique et empirique, tiré d'études en laboratoire et sur le terrain.

## B. Cible : le harcèlement et la violence

Le harcèlement et la violence en milieu de travail ont une incidence importante sur le maintien en poste des employées. Grâce en grande partie au mouvement « Moi aussi », nous commençons à saisir toute l'ampleur du problème que représente le harcèlement au travail. Le fait pour une organisation de concentrer ses efforts sur la prévention du harcèlement sexuel et de la violence représente une priorité claire et convaincante.

Parallèlement, le harcèlement sexuel – et le harcèlement en milieu de travail en général – est un sujet difficile à aborder, et ce, pour diverses raisons. D'abord, il y a le fait que les harceleurs font tout pour dissimuler leurs comportements inacceptables<sup>29</sup>, de sorte qu'ils agissent souvent quand il n'y a aucun témoin. Ainsi, dans la plupart des cas de harcèlement, c'est la parole de la victime contre celle de l'harceleur, ce qui fait en sorte qu'il est souvent difficile de trancher. Les victimes de harcèlement comprennent cela, ce qui nous mène au second problème : on apprend aux victimes à demeurer passives face aux harceleurs. Les victimes qui signalent un cas de harcèlement ne s'attendent pas à obtenir le soutien dont elles ont besoin; par contre, elles s'attendent souvent



à des représailles de la part des harceleurs ou même de leurs supérieurs<sup>7</sup>. Selon un rapport sur le harcèlement sexuel de la Commission canadienne des droits de la personne, un peu moins d'un répondant sur six affirmant avoir été victime de harcèlement sexuel a déclaré avoir signalé la situation à leur organisation<sup>30</sup>.

Il peut être difficile de s'attaquer au problème du harcèlement, mais il faut tout mettre en œuvre pour y parvenir. Nous n'insisterons jamais assez sur ce fait : le plus important, c'est de tendre l'oreille aux victimes, de les croire et d'agir rapidement pour prendre des mesures punitives contre les harceleurs. De plus, des recherches de pointe dans le domaine ont abouti à la conclusion générale suivante : pour être efficaces, les politiques en matière de harcèlement doivent être exhaustives. Cela signifie que les entreprises devraient élaborer un plan pour contrer le harcèlement avant qu'il ne se produise, agir immédiatement après un cas de harcèlement et soutenir les victimes longtemps après le fait. Cela permettra aux organisations de s'attaquer au problème du harcèlement de façon permanente et proactive, plutôt que de simplement réagir à chaque cas – ce qui, le cas échéant, ne leur permettrait pas d'apporter des améliorations soutenues.

## À NOTER

## OUTIL 1

## **Intervention des témoins**

### **Un outil pour réduire le harcèlement et la violence en milieu de travail**

Des recherches ont permis de déceler une façon prometteuse de surmonter la réticence des victimes à se manifester : encourager les témoins de cas de harcèlement à défendre les victimes<sup>31, 32</sup>. Compte tenu de la nécessité de s'attaquer au harcèlement d'un point de vue holistique, les programmes visant à favoriser l'intervention des témoins mettent l'accent sur la période précédant, immédiatement après et longtemps après un cas de harcèlement. Pour cela, il faut offrir une formation ciblée portant clairement sur le rôle important que jouent les témoins dans la prévention et le règlement des cas de harcèlement sexuel. Cette formation devrait donner aux employés l'assurance que leurs propres plaintes ou signalements seront traités rapidement et sérieusement et que, s'ils devaient intervenir, leur anonymat sera préservé. Pour ce qui est de la période immédiatement après un cas de harcèlement, les organisations devraient songer à créer un « système vocal » spécifique pour les témoins, afin de les encourager à signaler les cas de harcèlement et d'accélérer le traitement des signalements. Enfin, à plus long terme, les entreprises devraient reconnaître que le harcèlement touche non seulement ceux qui en sont directement victimes, mais aussi ceux qui en sont témoins : les victimes et les témoins devraient avoir accès à de la thérapie et de la formation sur les facultés d'adaptation dans la période suivant un cas de harcèlement.

## Intervention des témoins



### Facilité de mise en œuvre 2/5

Cette stratégie n'est pas facile à mettre en œuvre, car elle est de nature très exhaustive et requiert l'adoption de cadres à l'échelle organisationnelle pour être efficace.



### Portée de l'effet 4/5

Bien que cette intervention soit difficile à mettre en œuvre, elle peut avoir une incidence substantielle sur le problème dont il est question.



### Qualité des données probantes 3/5

Les recherches à l'appui de cette intervention s'appuient sur des études en laboratoire et des études sur le terrain portant sur d'autres contextes dans lesquels l'intervention de témoins s'est révélée efficace.

## Ressources pour accroître la participation et le maintien en poste des femmes en milieu de travail

**Allie** est un « slackbot » qui favorise l'inclusion au travail et qui aide les employés à signaler les préjugés et les micro-agressions aux ressources humaines et à recevoir des conseils sur la façon de traiter des cas semblables à l'avenir, afin de faire la lumière sur des cas dont les employeurs ont souvent de la difficulté à faire le suivi avant qu'il soit trop tard (p. ex., lors d'entrevues de fin d'emploi). Les employeurs qui utilisent Allie peuvent détecter les tendances dans leur milieu de travail à l'aide des données recueillies et adapter leurs interventions en conséquence.

**InHerSight** est une plate-forme en ligne qui permet aux femmes d'évaluer de manière anonyme la façon dont les femmes sont traitées dans leur milieu de travail. L'évaluation comporte 14 critères, dont l'environnement de travail, l'égalité des chances, les congés de maternité, le soutien aux familles, les possibilités d'avancement, la satisfaction salariale, etc.

### 3. Domaine ciblé : leadership

**Parmi les entreprises S&P 500, à peine 5 % ont une femme comme PDG et seulement 21,2 % des autres postes de direction y sont occupés par des femmes<sup>33</sup>. Au Canada, parmi les 100 entreprises les plus influentes de l'indice composé S&P/TSX, il n'y a actuellement qu'une seule femme PDG et seulement six entreprises ont une femme siégeant au conseil d'administration<sup>34</sup>.**

Globalement, les chiffres sont encore moins élevés pour les femmes de couleur, et ce, malgré le fait que les entreprises affichant un taux plus élevé de représentation des femmes à des postes de direction génèrent un rendement et des profits plus élevés<sup>35</sup>. Les entreprises qui se situent dans le 25<sup>e</sup> centile supérieur sur le plan de la diversité des sexes au sein de leurs équipes de direction sont 21 % plus susceptibles d'afficher des profits supérieurs à la moyenne<sup>36</sup>.

En dépit de tout cela, les femmes font face à des obstacles à l'avancement non seulement à l'étape des entrevues officielles pour des postes de direction, mais aussi tout au long de leur cheminement vers l'obtention d'une promotion (p. ex., quand vient le temps d'établir des relations de parrainage avec des cadres supérieurs dont l'influence peut réellement les aider à progresser). Les outils décrits dans la présente visent à fournir des stratégies pour appuyer la promotion des femmes à des postes de direction, ainsi qu'à éliminer les obstacles qui les empêchent de faire avancer leur carrière.

#### A. Cible : l'avancement professionnel

Le perfectionnement des femmes de talent et le fait d'aider les femmes à progresser peuvent procurer des avantages économiques importants aux entreprises. Les programmes de mentorat et de réseautage peuvent se révéler utiles pour certaines femmes, mais il reste du travail à faire pour déterminer si ces programmes doivent comporter des caractéristiques particulières pour être utiles à toutes les femmes<sup>37</sup>. Les programmes de parrainage actifs dans le cadre desquels des parrains occupant des postes à incidence élevée plaident en faveur de la promotion de leurs protégés sont plus susceptibles de permettre aux femmes d'obtenir des promotions au travail<sup>38</sup>, de même que les évaluations conjointes des candidats<sup>13</sup>.

## **Programmes de parrainage officiels pour les femmes**

### **Un outil pour améliorer les possibilités d'avancement des femmes**

L'un des aspects importants du processus de promotion est l'appui d'un employé plus expérimenté au sein de l'entreprise. Même si bon nombre de programmes de parrainage visent à aider les « potentiels élevés » à acquérir les compétences et à tisser les liens dont ils ont besoin pour progresser, les sondages menés auprès de ces employés ont révélé que les hommes profitent de façon disproportionnée d'un aspect de la relation mentor-mentoré qui n'est pas toujours offert aux femmes : le parrainage. Quand leurs protégés sont des hommes, les mentors – en plus de les former et de les conseiller – plaident activement en leur faveur, ce qui les aide à grimper les échelons plus rapidement. Afin de valoriser les femmes de talent et de favoriser leur avancement, les organisations doivent mettre sur pied des programmes de parrainage permettant de jumeler les candidates présentant un potentiel élevé à des cadres supérieurs dont l'objectif explicite est de plaider en faveur de leur avancement professionnel (et pas seulement de leur prodiguer des conseils)<sup>14</sup>.

## Programmes de parrainage officiels



### Facilité de mise en œuvre 3/5

Cette stratégie exige beaucoup de ressources pour être mise en œuvre et nécessite du temps et de l'attention de la part des cadres supérieurs, ainsi qu'une planification détaillée pour créer des paires de mentors-mentorés efficaces.



### Portée de l'effet 3/5

De multiples facteurs individuels peuvent influencer sur le succès de cette intervention, et l'absence de parrainage n'est pas le seul facteur qui contribue au manque de possibilités d'avancement chez les femmes.



### Qualité des données probantes 2/5

Ce type d'intervention se fonde sur plusieurs sources de données du secteur, mais celles-ci s'appuient sur des méthodes d'enquête plus souples. Il faudra poursuivre les études contrôlées en laboratoire et les études sur le terrain.

## Évaluation conjointe des candidates à une promotion

### Un outil pour améliorer les possibilités d'avancement des femmes

L'évaluation conjointe des candidats en vue d'une promotion (c.-à-d. choisir entre plusieurs candidats) plutôt que séparément (c.-à-d. évaluer un seul candidat à la fois) permet aux employeurs de choisir en fonction du rendement antérieur, quel que soit le sexe du candidat. Par ailleurs, l'évaluation individuelle des candidats amène les employeurs à s'appuyer davantage sur des stéréotypes que sur le rendement, ce qui peut se traduire par des décisions de promotion fondées sur des préjugés sexistes. Fait à noter, puisque les évaluations conjointes amènent les employeurs à mettre l'accent sur des attributs plus objectifs fondés sur le rendement, ce sont les candidats les plus performants qui finissent pas être sélectionnés et (vraisemblablement) cela contribue à maximiser les bénéfices de l'entreprise.

### Évaluations conjointes



#### Facilité de mise en œuvre 5/5

Cette stratégie est facile à mettre en œuvre et ne nécessite que peu de ressources.



#### Portée de l'effet 4/5

Cette solution a une incidence très élevée, car les employeurs qui évaluent conjointement leurs candidats ont cessé de prendre des décisions fondées sur des préjugés sexistes.



#### Qualité des données probantes 4/5

En dépit du fait que les tests relatifs à ce type d'intervention particulier pour ce problème sont limités, l'intervention elle-même se fonde sur une abondante documentation sur la prise de décisions et s'appuie sur une conception expérimentale en laboratoire.

## Comment obtenir de l'aide pour s'attaquer aux inégalités entre les sexes

Outre les ressources comme le présent document, il existe des organismes dont la mission consiste à aider les entreprises à en apprendre davantage sur la discrimination fondée sur le sexe et sur la façon de la contrer. L'une des ressources les plus utilisées est la **certification EDGE**, qui utilise diverses données pour diagnostiquer la discrimination fondée sur le sexe dans les organisations et les aider à cibler les interventions pour la corriger. EDGE s'adresse principalement aux grandes organisations, car les techniques statistiques utilisées dans les analyses nécessitent un grand nombre d'observations pour tirer des conclusions valables. Parmi les récipiendaires récents de la certification EDGE, citons la Société financière internationale (Groupe de la Banque mondiale), l'UNICEF et L'Oréal.

Le **Club 30 %** est une campagne qui a débuté au Royaume-Uni en 2010 et dont la cible initiale était d'atteindre un taux de représentation des femmes de 30 % au sein des conseils d'administration. Aujourd'hui, la campagne s'est répandue dans 11 pays, y compris le Canada, où elle s'efforce d'améliorer l'équilibre entre les sexes à tous les niveaux au moyen d'initiatives ciblées qui mobilisent les organisations pour formuler des recommandations réalisables et des feuilles de route pour le changement.

Les **Principes d'autonomisation des femmes (PAF)** sont une initiative de partenariat de l'ONU Femmes et du Pacte mondial des Nations Unies. En s'appuyant sur les pratiques opérationnelles actuelles et les données recueillies dans le monde entier, les PAF proposent sept étapes pour guider les entreprises du secteur privé sur la façon d'habiliter les femmes au travail, sur le marché du travail et dans la collectivité. Bien qu'ils aient été élaborés pour le milieu des affaires, d'autres parties prenantes de la société civile et des gouvernements les ont également acceptées comme outil d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes.



## 4. Assembler les pièces du casse-tête : écart salarial entre les sexes – miser sur l'embauche, le maintien en poste et le leadership

**L'écart salarial entre les sexes** a été documenté tout au long de l'histoire et recoupe toutes les questions abordées dans le présent guide. Aujourd'hui, selon le taux horaire moyen des travailleurs, les Canadiennes gagnent 86,7 % du salaire des hommes<sup>39</sup>. Cet écart salarial entre les sexes augmente à mesure que les femmes passent plus de temps sur le marché du travail, car bon nombre d'entre elles ont des enfants et travaillent à temps partiel, et l'écart est encore plus marqué pour les femmes de couleur. Il est alarmant de constater qu'au cours des 20 dernières années, l'écart salarial<sup>40</sup> a rétréci de moins de 6 %. L'écart salarial est lié à la ségrégation professionnelle, aux responsabilités des femmes et des hommes en matière de garde d'enfants et aux préjugés implicites généraux des dirigeants actuels. L'écart salarial entre les sexes découle de diverses causes. Pour régler le problème, il ne suffit pas d'une seule intervention ou de s'attaquer à un seul secteur cible, mais de mettre en œuvre une série d'interventions visant à accroître l'égalité entre les sexes en milieu de travail. L'embauche d'un plus grand nombre d'employées et leur maintien en poste à long terme; la déségrégation des professions traditionnellement masculines et féminines; l'égalisation du nombre d'hommes et de femmes dans les postes de direction et les conseils d'administration à rémunération élevée – toutes ces mesures contribuent à éliminer l'écart salarial entre les sexes. En même temps, les organisations peuvent faire des progrès bien précis pour réduire l'écart salarial entre les sexes en prenant les mesures suivantes :

- favoriser la transparence des processus de paye, de promotion et de récompense<sup>41</sup>;
- adopter des pratiques comme un salaire égal pour un travail de valeur égale<sup>42</sup>;
- fournir un soutien structurel aux employées afin d'améliorer la conciliation travail-vie personnelle<sup>43</sup>;
- promouvoir des femmes à des postes de haut niveau, ce qui profitera à l'ensemble des femmes qui travaillent dans une organisation<sup>44</sup>.

## À NOTER

## OUTIL 1

**Transparence salariale et responsabilisation  
Un outil pour rétrécir l'écart salarial  
entre les sexes**

L'établissement de la transparence et de la responsabilisation en matière de rémunération est un moyen direct de combler l'écart salarial entre les sexes<sup>15</sup>. La transparence salariale consiste à permettre aux employés de connaître le salaire de leurs collègues, alors que la responsabilisation salariale consiste à imputer à une ou plusieurs personnes la responsabilité d'une rémunération équitable. Utilisées de concert, ces deux stratégies constituent un excellent moyen de dissuader les décideurs et les organismes de prendre des décisions inappropriées ou biaisées en matière de rémunération, car leurs actions sont scrutées à la loupe – c.-à-d. qu'ils savent qu'ils pourraient être appelés à justifier leurs décisions, ce qui les pousse à prendre de meilleures décisions. Par ailleurs, les employés sont plus disposés à faire part de leurs préoccupations à leurs superviseurs, car en comparant leurs salaires, ils disposent de toutes les données dont ils ont besoin<sup>45</sup>. D'après ces données et autres, un certain nombre de pays, dont l'Islande, l'Australie, l'Allemagne et le Royaume-Uni, ont institué une transparence salariale obligatoire. L'Islande mène d'ailleurs la charge en s'engageant à éliminer complètement l'écart salarial entre les sexes d'ici 2022. Au Canada, dans le budget de 2018, le gouvernement a annoncé que des mesures proactives seraient prises pour parvenir à l'équité salariale des travailleurs sous réglementation fédérale, ainsi que pour assurer la transparence salariale.

## Transparence salariale et responsabilisation



### Facilité de mise en œuvre 3/5

La transparence salariale est relativement simple à mettre en œuvre; la responsabilisation en matière de rémunération exige souvent la création de nouveaux postes pour être efficacement mise en œuvre.



### Portée de l'effet 4/5

Une importante étude sur le terrain a démontré que ces interventions ont permis de diminuer de façon marquée la disparité salariale entre les employés ayant les mêmes qualifications.



### Qualité des données probantes 5/5

L'intervention a été soumise à plusieurs essais sur le terrain, ce qui lui confère un haut degré de validité scientifique.

## CONCLUSION

**Les sociétés dans lesquelles les femmes représentent une plus grande proportion des membres de la haute direction** ou de l'équipe qui prend les décisions affichent un meilleur rendement et une augmentation de la croissance des ventes<sup>35</sup> (c.-à-d. que les sociétés dont l'équipe de direction compte un plus grand nombre de femmes réussissent mieux). Les employeurs qui souhaitent que leur entreprise réussisse mieux ou qui sont déterminés à créer une véritable méritocratie ne devraient pas se priver des meilleurs talents que la société a à offrir. Dans le présent document, nous avons tenté de résumer les stratégies fondées sur des données probantes qui pourraient vous aider à créer des méritocraties plus équitables, dans lesquelles les entreprises connaîtront davantage de succès et réaliseront davantage de profits.

La discrimination fondée sur le sexe nuit grandement aux entreprises et à la société, parce que les préjugés sexistes peuvent entraîner la prise de décisions sous-optimales. De la même façon que les personnes ne parviennent pas à faire des choix pour maximiser leurs profits en raison de facteurs heuristiques et de préjugés incrustés dans le processus décisionnel de tous les jours<sup>45</sup>, les gestionnaires responsables de l'embauche et les cadres supérieurs responsables du personnel peuvent prendre et prennent des décisions qui ne sont pas optimales sur le plan organisationnel quand ils laissent des préjugés sexistes altérer leur jugement. Il est donc dans l'intérêt de toute entreprise qui s'est engagée à réaliser son plein potentiel de consacrer des ressources organisationnelles à la prévention des préjugés sexistes.

### Ces outils recoupent plusieurs enjeux

Même s'il peut être utile de regrouper les outils et les interventions par domaines cibles comme l'embauche, le maintien en poste et l'avancement professionnel, bon nombre de ces outils peuvent avoir une incidence sur la discrimination sexiste dans des domaines cibles autres que celui auquel ils sont associés. Par exemple, l'inclusion de plusieurs femmes dans les listes de candidats présélectionnés est une stratégie qui peut également aider quand vient le temps de promouvoir des employés au sein de l'entreprise. Il convient donc de tenir compte de l'incidence que les outils présentés ici pourraient avoir sur d'autres domaines cibles.

L'une des caractéristiques communes importantes des interventions présentées dans ce document est qu'elles mettent l'accent sur les organisations et non sur les personnes. Prenons par exemple la question des disparités entre les sexes dans l'embauche. Une solution axée sur l'individu à ce problème vise à enseigner aux gestionnaires recruteurs l'existence de préjugés sexistes et les problèmes qu'ils peuvent causer, dans l'espoir que les personnes formées seraient mieux en mesure de reconnaître la discrimination fondée sur le sexe dans leur façon de penser et d'y mettre fin. En revanche, les changements proposés dans le présent document – utilisation de CV à l'aveugle, engagement préalable des évaluateurs à respecter les critères d'embauche, etc. – sont des changements qui visent le processus d'embauche en tant que tel.

Bien que l'objectif ultime consiste à mettre fin aux préjugés, ces interventions sont axées sur la conception de systèmes qui sont d'abord et avant tout moins sensibles aux attitudes individuelles de chaque employé. L'accent est mis sur les organisations pour deux raisons. Premièrement, l'être humain a une résistance notoire au changement. Il est plus facile de modifier les systèmes pour les rendre plus équitables et cela peut nous permettre de réaliser des gains importants en matière d'égalité entre les sexes. Deuxièmement, si les changements se concrétisent et qu'un plus grand nombre d'employées sont recrutées, les préjugés qui font obstacle à l'embauche de femmes seront remis en question par les gens qui côtoient quotidiennement des femmes au travail et seront de moins en moins répandus dans le monde (c.-à-d. que l'évolution du système pourrait avoir une incidence sur les attitudes de préjugés, tout en permettant de réaliser des gains plus rapides sur le plan de l'égalité des femmes).

Le dernier trait commun de base de ces interventions est qu'elles reposent toutes sur des éléments de preuve fondés sur des données probantes. Il ne suffit plus d'affirmer que nous voulons un effectif plus diversifié. Nous avons besoin d'outils efficaces pour promouvoir l'égalité des femmes en milieu de travail. Ce n'est qu'en mesurant la situation actuelle du monde et en la comparant aux résultats découlant des stratégies tentées que nous pouvons mesurer l'efficacité de ce que nous faisons – de sorte à pouvoir en faire davantage si cela fonctionne ou, dans le cas contraire, à essayer quelque chose de différent. La mesure des résultats est cruciale, car nous ne pouvons pas changer ce que nous ne pouvons pas compter. Et le monde compte sur nous pour améliorer les choses.

## BIBLIOGRAPHIE

- 1 Women Matter: Time to accelerate – Ten years of insights into gender diversity (2017), McKinsey & Company.
- 2 Gaucher, Danielle, Justin Friesen et Aaron C. Kay. (2011). Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 101, n° 1, p. 109-128.
- 3 Edin, P. A. et J. Lagerström. (2006). Blind dates: quasi-experimental evidence on discrimination (N° 2006: 4). Document de travail, IFAU-Institute for Labour Market Policy Evaluation; Moss-Racusin, C. A., J. F. Dovidio, V. L. Brescoll, M. J. Graham et J. Handelsman. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol. 109, n° 41, p. 16474-16479.
- 4 Uhlmann, E. L. et G. L. Cohen. (2005). Constructed criteria: Redefining merit to justify discrimination. *Psychological Science*, vol. 16, n° 6, p. 474-480.
- 5 Removing These Gendered Keywords Gets You More Applicants (2016), étude ZipRecruiter.
- 6 Goldin, C. et C. Rouse. (2000). Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians. *American Economic Review*, vol. 90, n° 4, p. 715-741; Åslund, O. et O. N. Skans. (2012). Do anonymous job application procedures level the playing field? *ILR Review*, vol. 65, n° 1, p. 82-107.
- 7 Women in the Workplace (2018), McKinsey & Company et LeanIn.org.
- 8 Ali, M., I. Metz et C. T. Kulik. (2015). Retaining a diverse workforce: the impact of gender-focused human resource management. *Human Resource Management Journal*, vol. 25, n° 4, p. 580-599.
- 9 Bohnet, I. (2016). What works: Gender equality by design, Belknap Press of Harvard University Press.
- 10 McDonald, P. K. et M. Flood (2012). Encourage, Support, Act!: Bystander Approaches to Sexual Harassment in the Workplace, Australian Human Rights Commission.
- 11 Krivkovich, A., K. Robinson, I. Starikova, R. Valentino et L. Yee. (2017). Women in the Workplace 2017, McKinsey & Company.
- 12 Zahidi, Saadia et Herminia Ibarra. (2010). The Corporate Gender Gap Report 2010, Genève, Suisse: Forum économique mondial.

- 13 Bohnet, I., A. Van Geen, et M. Bazerman. (2015). When performance trumps gender bias: Joint vs. separate evaluation. *Management Science*, vol. 62, n° 5, p. 1225-1234.
- 14 Ibarra, H., N. M. Carter et C. Silva. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, vol. 88, n° 9, p. 80-85.
- 15 Castilla, E. J. (2015). Accounting for the gap: A firm study manipulating organizational accountability and transparency in pay decisions. *Organization Science*, vol. 26, n° 2, p. 311-333.
- 16 Woetzel, J. (2015). The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth, McKinsey Global Institute.
- 17 Devillard, S., T. Vogel et A. Pickersgil. (2017). The power of parity: Advancing women's equality in Canada, McKinsey Global Institute.
- 18 Atewologun, D., T. Cornish et F. Tresh. (2018). Unconscious bias training: An assessment of the evidence for effectiveness, Equality and Human Rights Commission.
- 19 Johnson, S.K., D.R. Hekman et E.T. Chan. (2016). If there's only one woman in your candidate pool, there's statistically no chance she'll be hired. *Harvard Business Review*, vol. 26, n° 04.
- 20 Levashina, J., C. J. Hartwell, F. P. Morgeson et M.A. Campion. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, vol. 67, n° 1, p. 241-293.
- 21 Blau, F. D. et L. M. Kahn. (2017). The Gender Wage Gap: Extent, Trends, and Explanations. *Journal of Economic Literature*, vol. 55, n° 3, p. 789-865.
- Schirle, T. (2015). The 2014 Gender Wage Gap in Ontario, commentaire n° 2015-1 du LCERPA.
- 22 Removing These Gendered Keywords Gets You More Applicants (2016), étude ZipRecruiter, 2016 28.
- 23 Isidor, R., M.C. Wehner, J.Eickhoff et R. Kabst. (2016). How Gendered Wording in Job Advertisements Influences Female Applicant Pool Quality and Quantity, Academy of Management Proceedings, 2016, n° 1.
- 24 *Canadian HR Reporter* (2018), Thomson Reuters Canada Limited.
- 25 [www.psychometrics.com/true-cost-employee-turnover/](http://www.psychometrics.com/true-cost-employee-turnover/)
- 26 [www.sweden.se/society/10-things-that-make-sweden-family-friendly/](http://www.sweden.se/society/10-things-that-make-sweden-family-friendly/)

- 27 Beauregard, T. A. et L. C. Henry. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, vol. 19, n° 1, p. 9-22.
- 28 Panteli, N. et Pen, S. (2009). Empowering women returners in the UK high-tech sector. *Personnel Review*, vol. 39, n° 1, p. 44-61.
- 29 Scott, G. et B. Martin. (2006). Tactics against sexual harassment: The role of backfire. *Journal of International Women's Studies*, p. 111-125.
- 30 Australian Human Rights Commission (2008). Sexual harassment: Serious business – Results of the 2008 Sexual Harassment National Telephone Survey.
- 31 McDonald, P. K. et M. Flood. (2012). Encourage, Support, Act!: Bystander Approaches to Sexual Harassment in the Workplace, Australian Human Rights Commission.
- 32 Banyard, V. L., M. M. Moynihan et E. G. Plante. (2007). Sexual violence prevention through bystander education: An experimental evaluation. *Journal of Community Psychology*, vol. 35, n° 4, p. 463-481.
- 33 Catalyst, Pyramid: Women in S&P 500 Companies (2018).
- 34 [www.bnnbloomberg.ca/female-ceos-noticeably-absent-from-canada-s-c-suite-1.1103584](http://www.bnnbloomberg.ca/female-ceos-noticeably-absent-from-canada-s-c-suite-1.1103584)
- 35 The CS Gender 3000: The Reward for Change (2016), Credit Suisse.
- 36 Hunt, V., L. Yee, S. Prince et S. Dixon-Fyle. (2018). Delivering through Diversity, McKinsey & Company.
- 37 Dobbin, F. et A. Kalev. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, vol. 94, n°s 7 et 8, p. 52-60.
- 38 Ibarra, H., N. M. Carter et C. Silva. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, vol. 88, n° 9, p. 80-85. Barsh, J. et L. Yee. (2012). Unlocking the full potential of women at work, McKinsey & Company/*Wall Street Journal*.
- 39 Catalyst, 2018, Quick Take: Women's Earnings: The Wage Gap.
- 40 Statistique Canada, tableau : 14-10-0064-01 (anciennement CANSIM 282-0072) : Salaires des employés selon l'industrie, données annuelles, CANSIM (2017).
- 41 Castilla, E. J. (2015). Accounting for the gap: A firm study manipulating organizational accountability and transparency in pay decisions. *Organization Science*, vol. 26, n° 2, p. 311-333.



- <sup>42</sup> Singh, P. et P. Peng. (2010). Canada's bold experiment with pay equity. *Gender in Management: An International Journal*, vol. 25, n° 7, p. 570-585.
- <sup>43</sup> Kleven, J., C. Landais et J.E. Sogaard. (2018). Children and gender inequality: Evidence from Denmark, document de travail 24219, NBER Working Paper Series.
- <sup>44</sup> Cohen, P. N. et M. L. Huffman. (2007). Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review*, vol. 72, p. 681-704.
- <sup>45</sup> Rosenfeld, J. et P. Denise. (2015). The Power of Transparency: Evidence from a British Workplace Survey. *American Sociological Review*, vol. 80, n° 5, p. 1045-1068.
- <sup>46</sup> Tversky, A. et D. Kahneman. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, vol. 211, n° 4481, p. 451-458