



# **Le concept de l'homme ordinaire**

Une nouvelle perspective sur le progrès  
pour l'égalité des genres

Doblin, la pratique de consultation en conception centrée sur l'humain de Deloitte, et le groupe de Capital humain de la Consultation unissent leurs compétences pour comprendre comment les employés adoptent et incarnent la culture en milieu de travail et comment ils agissent en fonction de celle-ci afin de trouver des manières novatrices de transformer l'organisation pour le mieux. L'approche axée sur l'empathie de Doblin met en lumière les enjeux les plus pertinents à résoudre au moyen d'une analyse ethnographique auprès des intervenants appropriés, alors que le groupe de Capital humain de la Consultation établit les structures, les mécanismes et les processus pour concrétiser les changements. Communiquez avec les auteurs pour obtenir plus d'information sur le rapport ou visitez le site web de Doblin ou du groupe de Capital humain de la Consultation pour en apprendre davantage sur la manière de faire progresser la culture en milieu de travail pour tous.

# Table des matières

|                                                  |  |    |
|--------------------------------------------------|--|----|
| Sommaire                                         |  | 2  |
| Pourquoi effectuer une étude sur les hommes?     |  | 6  |
| Le contexte de l'expérience vécue par les hommes |  | 8  |
| Ce que nous avons constaté                       |  | 12 |
| Que devrions-nous faire :                        |  |    |
| trois étapes pour les dirigeants d'entreprise    |  | 23 |
| Conclusion : Aider les hommes à changer          |  | 26 |
| Annexe : Méthode de recherche                    |  | 27 |
| Notes de fin de document                         |  | 30 |

# Sommaire

**T**OUS LES DIRIGEANTS d'entreprise, et pas uniquement les professionnels des ressources humaines et des talents, subissent les effets d'une vague de grandes tendances en matière de diversité<sup>1</sup>. Les gens qu'ils emploient et les clients qu'ils servent sont plus diversifiés, ce qui les oblige à bâtir des organisations inclusives pour être concurrentiels. C'est en effet ce que démontrent les chiffres : une culture inclusive se traduit par de meilleurs résultats sur le marché sur les plans du rendement financier et de l'innovation<sup>2</sup>.

Cependant, une question liée à la diversité demeure très difficile à régler : la sous-représentation des femmes à des postes de haute direction dans les organisations. En 2017, parmi les entreprises de l'indice S&P/TSX 60, les femmes occupaient seulement 28 % des sièges aux conseils d'administration, 18 % des postes de haute direction et 3 % des postes de chef de la direction<sup>3</sup>. Pourtant, plus de 90 % des entreprises disent investir dans des programmes sur la diversité homme-femme afin de favoriser l'avancement professionnel des femmes<sup>4</sup>.

Comment se fait-il que nous n'ayons pas encore compris comment assurer l'égalité entre les femmes et les hommes dans les postes de direction? Deloitte a décidé d'aborder la question d'un point de vue différent en se basant sur les renseignements provenant d'une source inattendue : les hommes.

## La prise en charge de nouveaux rôles par les hommes pourrait être la clé pour réduire l'inégalité homme-femme

Tout le monde sait que les hommes ont bien réussi au travail : ils sont plus nombreux, sont mieux rémunérés et occupent plus de postes de haute direction que les femmes<sup>5</sup>. Par conséquent, les organisations ne se penchent habituellement pas sur l'expérience des hommes pour améliorer

l'égalité homme-femme puisque, en surface, tout semble bien aller pour eux. Le monde est pourtant en train de changer.

Les rôles par défaut dévolus à chaque sexe que l'on connaissait dans les années 50 ne sont plus d'actualité. Tout comme les femmes qui ont fait une entrée massive sur le marché du travail, les hommes assument aujourd'hui de nouveaux rôles en dehors du travail dans leur famille et leur collectivité<sup>6</sup>. Cette transition pour les hommes n'est pas chose facile. De nos jours, la culture d'entreprise qui demande d'être « toujours prêt et toujours disponible » est à l'origine de plus en plus de conflits entre le travail et la vie personnelle<sup>7</sup>. Les hommes s'efforcent tant bien que mal de trouver un équilibre avec leurs nouveaux rôles dans la société, et ils se heurtent à de vives réactions lorsqu'ils tentent de déroger aux normes traditionnelles masculines<sup>8</sup>. Qui plus est, les aspects culturels et biologiques de la masculinité incitent les hommes à accorder la priorité aux rôles sociétaux associés à un statut facilement mesurable, comme l'emploi et le salaire<sup>9</sup>.

Malgré ces difficultés, les progrès de l'égalité homme-femme sont encourageants puisque, à mesure que les hommes prennent plus de responsabilités en dehors du travail, les femmes peuvent être plus présentes au travail. D'après les recherches, plus les hommes prennent de congés de paternité, plus les femmes ont de chances de continuer de travailler à temps plein, plus l'écart de salaire diminue et plus nombreuses sont les femmes qui obtiennent des postes de leader hauts placés dans les conseils d'administration<sup>10</sup>. Les organisations bénéficient quant à elles d'une plus grande égalité homme-femme au travail et d'une meilleure compétitivité sur le marché diversifié d'aujourd'hui. Les hommes, quant à eux, jouissent d'une plus grande liberté pour exprimer toutes les facettes de leur personnalité au lieu de se limiter à un rôle de pourvoyeur.

Comment les dirigeants d'entreprise peuvent-ils donc s'y prendre pour accorder plus de souplesse afin de permettre aux membres des deux sexes d'avoir du succès au travail et d'aider les hommes à être totalement eux-mêmes au travail? Pour répondre à cette question, Doblin, une pratique de consultation interdisciplinaire en innovation de Deloitte, qui se compose d'ethnographes, de concepteurs et de stratèges, a exploré la vie de 16 professionnels dans la région du Grand Toronto et les environs. Elle a examiné leur expérience de travail actuelle et passée dans un vaste éventail d'organisations à but lucratif, notamment des banques, des cabinets de services professionnels et de grandes entreprises. Cela a permis de recueillir beaucoup d'information expliquant pourquoi la culture d'entreprise d'aujourd'hui ne fonctionne pas pour tout le monde et de montrer que, pour parvenir à l'égalité homme-femme, il faut des solutions bien plus complexes que simplement engager plus de femmes.

## Les hommes essaient de faire des changements, mais ils ont besoin d'aide

Tout comme les femmes, qui ont saisi toutes les occasions pour faire évoluer les rôles associés aux deux sexes, les hommes essaient de changer, mais ils sont coincés et ils ont besoin que les dirigeants d'entreprise ouvrent la voie.

Notre étude a fait ressortir quatre thèmes et leur incidence pour les dirigeants d'entreprise qui illustrent l'expérience des hommes dans la culture d'entreprise actuelle. Ces thèmes ne s'appliquent

pas exclusivement aux hommes, car les personnes de chaque sexe peuvent avoir des expériences de travail similaires. Cette étude vise simplement à venir compléter celles déjà faites sur les sexes dans le milieu de travail et montre que les hommes ont aussi à surmonter des obstacles subtils pour pouvoir changer.

- « **Cela relève de moi** » : Les hommes se mettent eux-mêmes énormément de pression pour assumer seuls leurs propres responsabilités.

*Incidence* : La culture d'entreprise qui valorise l'individualisme plutôt que le collectivisme risque d'épuiser les gens et de dévaloriser la collaboration, au détriment d'un partage plus équitable des responsabilités et de la confiance.

- « **Je suis terrifié** » : Les hommes ont peur de l'échec, ce qui les pousse à surcompenser en adoptant un comportement très compétitif pour masquer leur insécurité et atteindre la réussite professionnelle.

*Incidence* : Les gens les plus ambitieux peuvent aussi être les plus angoissés, ce qui compromet leur rendement à long terme; ils établissent aussi des attentes irréalistes que les autres ne pourront pas combler quant à l'engagement requis pour réussir au sein de l'organisation.

- « **Je ne peux me confier à personne** » : Les relations personnelles et les interactions où l'on se montre vulnérable peuvent aider à réduire la pression et la peur, mais les hommes ont de la difficulté à établir ce type de lien.

*Incidence* : Décourager la vulnérabilité en milieu de travail diminue la confiance des gens les uns envers les autres et multiplie les obstacles qui les empêcheront d'obtenir l'aide dont ils ont besoin pour relever des défis.

- « **Montrez-moi la bonne chose à faire** » : Les hommes observent leurs leaders et leurs pairs dans leur organisation afin de savoir quels comportements sont acceptables et mènent à l'obtention d'un statut.

*Incidence* : Les politiques et les programmes favorisant le changement ne sont pas suffisants; les hauts dirigeants doivent donner l'exemple et récompenser les comportements qu'ils souhaitent voir, afin d'établir de nouvelles normes que leurs gens pourront suivre.

## Trois appels à l'action pour les dirigeants

Ces thèmes inspirent trois appels à l'action visant à amener les dirigeants d'entreprise à faire des changements qui contribueront à l'avancement de l'égalité homme-femme, en faisant participer activement les hommes.

Premièrement, **il faut reconnaître que les attentes relatives à la réussite engendrent une inégalité homme-femme.** La culture d'entreprise d'aujourd'hui qui demande d'être « toujours prêt et toujours disponible » et de faire passer le travail avant la famille, les engagements personnels et parfois même avant le bien être

représente un obstacle de taille entravant l'égalité homme-femme<sup>11</sup>. Selon l'information que nous avons obtenue, les hommes seraient plus enclins à chercher à répondre à ce type d'attente et à sacrifier leurs engagements personnels pour être reconnus dans le milieu de travail. Par conséquent, ceux qui réussissent le mieux dans l'organisation et deviennent des leaders sont le plus souvent des hommes, puisque les femmes se retrouvent à assumer une plus grande part des responsabilités en dehors du travail, ce qui les désavantage.

Cependant, les résultats de recherche montrent aussi que les organisations peuvent maintenir un rendement élevé et même l'améliorer sans demander d'être « toujours prêt et toujours disponible ». On constate, étude après étude, que travailler un nombre élevé d'heures a des répercussions négatives sur différents aspects, que ce soit les communications interpersonnelles et l'aptitude à exercer un bon jugement, les frais d'assurance et la rotation du personnel<sup>12</sup>. De plus, des congés planifiés et prévisibles, en particulier pour les travailleurs du savoir, améliorent les résultats de l'entreprise ainsi que la productivité globale et la qualité des produits ou services<sup>13</sup>.

Deuxièmement, **il faut réfléchir à nos propres comportements, en particulier en tant que dirigeants d'entreprise, et à la façon dont nous établissons les attentes relatives au succès dans nos gestes quotidiens.** Nous avons formulé un groupe de questions visant à stimuler la discussion pour aider les dirigeants d'entreprise à évaluer s'ils favorisaient une culture d'inclusion par leur manière de diriger, la mesure dans laquelle ils encouragent les gens à être totalement eux mêmes et leur façon de renforcer l'esprit de groupe et d'aider les gens à s'épanouir.

**Troisièmement, il faut faire le nécessaire pour éliminer les obstacles au changement.**

Nous avons déterminé les tactiques que les dirigeants d'entreprise et les organisations doivent employer pour revoir leur manière d'aborder l'égalité homme-femme aujourd'hui. Ces tactiques sont très diversifiées et peuvent aller de petits gestes simples comme commencer chaque réunion par une anecdote personnelle à la réalisation d'initiatives de transformation, comme procéder à une vérification des comportements informels qui mènent au succès.

## **Les dirigeants d'entreprise ont un rôle important à jouer pour améliorer l'égalité homme-femme dans la société**

Le rôle des hommes dans la société est examiné de près ces derniers temps et, comme le montre cette étude, les dirigeants d'entreprise ont le pouvoir de produire des retombées durables sur le rôle des hommes au travail comme à la maison. Ce pouvoir s'accompagne d'une grande responsabilité de provoquer le changement et d'améliorer l'égalité homme-femme pour tous.

Le moment est venu pour les dirigeants d'entreprise de devenir des modèles positifs et d'encourager les hommes à participer activement à la création d'un avenir plus égalitaire et plus inclusif. S'ils le font, les organisations seront plus concurrentielles, les femmes auront davantage les moyens d'agir et les hommes seront plus épanouis.

# Pourquoi effectuer une étude sur les hommes?

## Le succès des hommes : un aspect négligé pour parvenir à l'égalité homme-femme

Depuis des dizaines d'années, les hommes sont les piliers du monde du travail. Si l'on se base sur leur nombre, leur potentiel de gains et leur représentation dans les postes de direction, on constate qu'ils ont du succès à l'intérieur des organisations.

Leur participation dans les milieux de travail est demeurée soutenue, malgré l'arrivée d'un nombre de plus en plus grand de femmes sur le marché du travail. De 1953 à 2014, la participation des femmes au marché du travail canadien a connu une croissance exponentielle, passant de 24 % à 82 %, tandis que la participation des hommes n'est jamais descendue en bas de 90 %<sup>14</sup>. Cette croissance se reflète aussi dans le nombre de couples comptant deux conjoints au travail qui, de 36 % en 1976, a atteint 69 % en 2015<sup>15</sup>.

Cependant, même si les membres des deux sexes ont désormais un travail rémunéré, les hommes gagnent toujours plus que les femmes. Dans les couples canadiens avec deux conjoints au travail, les hommes gagnent toujours relativement plus que les femmes dans 51 % des cas, tandis que ce sont les

femmes qui ont un salaire plus élevé dans à peine 17 % de ces couples<sup>16</sup>. De plus, les femmes qui travaillent à temps plein ne gagnent toujours en moyenne que 0,87 \$ l'heure pour chaque dollar gagné par les hommes<sup>17</sup>. Cela représente une amélioration par rapport aux 0,77 \$ de 1981, mais la parité n'est pas encore atteinte.

Les écarts dans le nombre de femmes semblent plus prononcés aux échelons supérieurs de la direction. En 2017, parmi les entreprises de l'indice S&P/TSX 60, les femmes occupaient seulement 28 % des sièges aux conseils d'administration, 18 % des postes de haute direction et 3 % des postes de chef de la direction<sup>18</sup>.

Malgré ces résultats qui laissent à désirer pour l'égalité homme-femme, la faible représentation des femmes aux échelons supérieurs peut aussi représenter d'excellentes possibilités pour les dirigeants d'entreprise ayant à cœur d'implanter une culture plus inclusive. S'il est vrai que les hommes sont traditionnellement ceux qui ont le plus bénéficié du statu quo et qui dominent la haute direction des entreprises, une meilleure compréhension de leur expérience ne permettrait-elle pas de mieux évaluer comment il serait possible d'éliminer les obstacles entravant l'égalité homme-femme?

## Réorientation de la discussion sur l'égalité homme-femme

Jusqu'ici, les initiatives en diversité et inclusion ont avant tout visé à faire augmenter les membres des groupes sous-représentés en gardant le statu quo. La nouvelle étude est toutefois fondée sur une approche différente puisqu'on aborde le statu quo selon la perspective de ceux qui en ont tant bénéficié jusqu'ici. Ainsi, au lieu de simples alliés, les hommes peuvent devenir des participants actifs aux discussions sur l'inclusion et la diversité.

Pour cette étude, Doblin, la pratique de consultation interdisciplinaire en conception et innovation centrées sur la personne de Deloitte, a réalisé des recherches ethnographiques sur 16 hommes professionnels diversifiés sur le plan de l'état civil et la situation de famille, de l'orientation sexuelle et de l'origine ethnique (pour obtenir plus de détails sur l'approche, les participants et le cadre d'analyse, reportez-vous à l'annexe). Les participants à cette étude travaillaient à temps plein pour une grande

entreprise (plus de 5 000 employés) de la région du Grand Toronto ou des environs et avaient une expérience de travail variée dans différentes organisations à but lucratif, y compris des banques, des cabinets de services professionnels et d'autres grandes entreprises.

Cette étude, combinée à des données provenant de sources secondaires, a procuré des renseignements étonnants sur les rapports des hommes avec le travail, la famille et la masculinité. Notre façon de procéder se démarquait fondamentalement des autres études sur l'égalité homme-femme : au lieu de chercher des moyens de « changer » les gens à l'aide de politiques et de programmes, nous avons voulu comprendre ce que vivaient les gens au quotidien et pourquoi ils agissaient comme ils le faisaient. Grâce aux connaissances tirées de cette étude, les dirigeants d'entreprise peuvent modifier leur manière de diriger et faire avancer l'égalité homme-femme pour tous.

# Le contexte de l'expérience vécue par les hommes

## La fin des rôles par défaut dévolus à chaque sexe

Depuis des dizaines d'années, l'écart entre les hommes et les femmes sur le marché du travail ne cesse de se réduire. Et en même temps, la définition de la femme dans ses multiples rôles en est venue à inclure celui de pourvoyeur financier.

Pourtant, comme le montrent les études de temps de tâche, les femmes continuent d'effectuer une quantité disproportionnée de tâches en dehors du travail. En 2015, parmi les Canadiens entre 25 et 54 ans, les femmes consacraient chaque jour 55 minutes de plus que les hommes aux travaux ménagers et 30 minutes de plus aux soins aux enfants<sup>19</sup>. Si la différence peut sembler négligeable, c'est sans compter la charge mentale supplémentaire que représentent la planification et la gestion des corvées pendant les heures de travail<sup>20</sup>. Autrement dit, les hommes ont traditionnellement toujours eu plus de temps pour concentrer leur esprit sur le travail rémunéré plutôt que sur les tâches ménagères et les soins à d'autres personnes.

Les attentes en matière de rôles sont néanmoins en train de changer pour les hommes aussi. D'après une étude, l'homme « idéal » de nos jours est non seulement un bon employé qui travaille beaucoup d'heures pour rapporter un bon salaire, mais aussi un conjoint, un père et un fils attentionné<sup>21</sup>.

**Dans les couples avec des enfants de moins de 18 ans où les deux conjoints travaillent, 60 % des hommes disent avoir de la difficulté à concilier le travail et la famille, comparativement à 47 % des femmes.**

La même étude a révélé que dans les couples avec des enfants de moins de 18 ans où les deux conjoints travaillent, 60 % des hommes disent avoir de la difficulté à concilier le travail et la famille, comparativement à 47 % des femmes. C'est tout le contraire de ce que l'on observait en 1977, alors que les hommes étaient moins nombreux à avoir des conflits entre ces deux aspects de leur vie (35 %) que les femmes (41 %). Pour les hommes, qui sont de plus en plus appelés à prendre soin des enfants, à soutenir leur conjointe dans sa carrière et à assumer des responsabilités à la maison, les conflits avec le travail vont en augmentant.

Les conflits entre travail et famille pour les hommes résultent avant tout du fait qu'ils continuent d'exercer le rôle de principal pourvoyeur de leur famille. En 2014, une étude indiquait que les hommes assumaient de plus en plus de responsabilités en dehors du travail, mais que celles-ci venaient s'ajouter à leur rôle de pourvoyeur et qu'ils étaient peu enclins à diminuer leurs engagements au travail<sup>22</sup>.

## Les hommes peuvent faire avancer l'égalité homme-femme en exerçant plus de responsabilités en dehors du travail

La réticence des hommes à abandonner leur rôle de principal pourvoyeur est un obstacle majeur à l'égalité homme-femme. De nos jours, on attend des pourvoyeurs qu'ils se dévouent corps et âme à leur travail, ce qui limite leur capacité d'assumer des responsabilités en dehors du travail. Si les hommes tiennent à demeurer le principal pourvoyeur de leur famille, les femmes sont désavantagées puisqu'elles doivent s'occuper davantage des enfants et des tâches ménagères, tandis que les hommes manquent l'occasion de vivre une vie plus enrichissante en dehors du travail.

Les résultats de recherche indiquent une forte corrélation entre la plus grande participation des hommes aux soins aux enfants et l'avancement professionnel des femmes. Dans les sociétés où les hommes prennent plus de congés de paternité pour de plus longues périodes, plus de femmes demeurent sur le marché du travail, l'écart salarial est plus faible et plus de femmes occupent des postes dans la haute direction et les conseils d'administration<sup>23</sup>, et ce sont tous des signes positifs de l'avancement de l'égalité homme-femme.

Par conséquent, plus les hommes participeront aux soins aux enfants et aux tâches ménagères en dehors du travail, plus les femmes auront la liberté voulue pour avoir du succès dans leur carrière et réduire encore davantage l'écart entre les sexes.

## Sur le plan culturel, le concept social de la masculinité fait en sorte que les hommes sentent qu'il n'y a jamais rien de gagné.

### Pourquoi les hommes n'assument-ils pas plus de rôles en dehors du travail?

À mesure que les femmes deviennent davantage des pourvoyeurs financiers pour la famille, les hommes devraient en théorie avoir moins de pressions financières et être plus capables de s'occuper des enfants et des tâches ménagères. Pourtant, les études sur les temps de tâche et les recherches sur les conflits qui existent entre travail et vie personnelle indiquent que les hommes ont du mal à y arriver. Pourquoi en est-il ainsi?

C'est en partie parce que les hommes sont incités à viser un certain statut en raison des aspects biologiques et culturels de la masculinité, et les organisations offrent le cadre idéal pour que les hommes puissent mesurer et comparer leur statut d'après les titres de poste et le salaire.

Sur le plan culturel, le concept social de la masculinité fait en sorte que les hommes sentent qu'il n'y a jamais rien de gagné<sup>24</sup>. Cela amène les hommes à rechercher l'approbation de leurs pairs afin de continuellement se prouver à eux-mêmes et prouver aux autres qui ils sont et ce qu'ils sont<sup>25</sup>. Les hommes ont l'impression de devoir afficher leur statut, qui se mesure en fonction de ce que pensent les autres et qui doit sans cesse être prouvé.

Sur le plan biologique, la masculinité se manifeste aussi par la testostérone. Des études ont montré que la testostérone a pour effet d'accroître les comportements visant à atteindre et à conserver un statut social élevé<sup>26</sup>. Fait intéressant, les études ont révélé que les comportements axés sur le statut peuvent être soit antisociaux, notamment les agressions, soit prosociaux, par exemple la générosité. Une étude a examiné le lien entre la générosité et le statut et a découvert que les hommes ayant un niveau élevé de testostérone avaient tendance à être plus généreux. C'est donc dire que ce ne sont pas les comportements eux-mêmes, par exemple une attitude agressive, qui sont forcément liés à la testostérone, mais que c'est plutôt la manière de récompenser les comportements et le statut qu'ils procurent qui encouragent les hommes à agir d'une certaine façon.

Pour les organisations, qui confèrent le statut sous forme de rémunération, de promotions et de pouvoir, cela signifie qu'elles ont un rôle capital à jouer dans le renforcement des comportements qu'affichent les hommes pour accéder au statut qu'ils convoitent. Voilà pourquoi récompenser les comportements qui encouragent les personnes à partager plus équitablement les responsabilités relatives au revenu familial, aux soins aux enfants et aux tâches ménagères est d'une importance primordiale pour faire avancer l'égalité homme-femme dans les organisations.

## Les organisations influencent le comportement des hommes au travail comme à l'extérieur

En somme, comment les organisations procurent-elles un statut mesurable et comparable à leurs travailleurs?

D'après les recherches, les organisations ont tendance à voir le dévouement au travail, soit le fait d'être « toujours prêt et toujours disponible »

comme un des principaux indicateurs de la valeur d'une personne dans l'organisation<sup>27</sup>. Les personnes qui sacrifient la famille et les besoins personnels au profit des exigences de l'organisation sont celles qui ont le plus de succès. Pour les hommes, cela signifie que leur besoin de faire reconnaître leur statut entre directement en conflit avec la valorisation et la prise en charge des engagements en dehors du travail. Comme le montrent les études sur les temps de tâche, les femmes doivent en conséquence en faire plus dans les soins aux enfants et les tâches ménagères.

Les hommes sont aussi durement punis lorsqu'ils dérogent aux normes de masculinité. Un groupe d'études a révélé que les hommes en subissent les conséquences lorsqu'ils n'adhèrent pas aux stéréotypes masculins, c'est à-dire lorsqu'ils montrent de la vulnérabilité, sont gentils, font preuve d'empathie, expriment de la tristesse, se montrent modestes ou défendent les droits des femmes<sup>28</sup>. En effet, les hommes qui se comportent ainsi ont une rémunération inférieure, sont moins promus et, dans l'ensemble, ont de moins bonnes évaluations du rendement que les femmes qui se comportent de la même manière.

Heureusement, les organisations peuvent jouer un rôle très important pour changer cette dynamique et encourager des comportements plus positifs et égalitaires chez les membres des deux sexes.

Une étude concernant un cabinet de consultation en gestion a montré que, lorsque les gens étaient forcés à prendre des congés planifiés et prévisibles pour consacrer du temps à leurs intérêts personnels ou à des engagements en dehors du travail, le maintien en poste, la satisfaction au travail, l'apprentissage et le perfectionnement, les communications et la valeur procurée au client s'en trouvaient tous améliorés<sup>29</sup>. Grâce au répit obtenu, les employés étaient plus enclins à se concentrer sur la collaboration et l'efficacité pour produire un travail d'une valeur encore plus grande.

Beaucoup d'autres recherches remontant jusqu'au début des années 1900 prouvent aussi que les congés et les semaines de travail d'environ 40 heures améliorent les résultats pour l'entreprise<sup>30</sup>. Les gens réfléchissent plus clairement, prennent de meilleures décisions, font moins d'erreurs et leur efficacité de même que leur productivité s'améliorent. Et cela s'applique tant pour les travailleurs manuels que pour les travailleurs du savoir. Selon une étude, le nombre d'heures de travail productif pour un travailleur du savoir est de six par jour<sup>31</sup>. Qui plus est, une étude sur un cabinet de consultation en gestion a trouvé très peu de signes indiquant que les dirigeants d'entreprise étaient même capables de différencier, d'après le rendement, les employés qui travaillaient réellement 80 heures par semaine de ceux qui faisaient semblant<sup>32</sup>.

D'autres normes masculines que les heures travaillées peuvent aussi être influencées par les organisations qui récompensent des comportements différents. Par exemple, une étude réalisée sur une plate-forme de forage pétrolier, où les comportements masculins comme l'infailibilité, l'affectation et la domination prévalaient habituellement, a prouvé qu'il était possible de changer ces normes à partir du moment où le statut était basé sur l'apprentissage, la reconnaissance des erreurs et l'esprit d'équipe plutôt que sur l'individualisme<sup>33</sup>. Grâce à ce changement, le taux d'accidents de l'entreprise a diminué de 84 % et la productivité, l'efficacité et la fiabilité de la production ont toutes dépassé les points de référence du secteur.

Les recherches le montrent clairement : les organisations exercent une forte influence sur le comportement des hommes tant au travail qu'à l'extérieur. Lorsqu'une organisation récompense



les comportements qui diminuent l'importance accordée aux engagements en dehors du travail, le besoin des hommes d'atteindre un statut les amène à accorder un faible niveau de priorité à ces aspects de leur vie et, malheureusement, ce sont les femmes qui finissent par assumer ces responsabilités en dehors du travail, et il devient donc plus difficile pour elles d'avoir du succès dans leur carrière.

La dynamique entre la masculinité, le désir d'accéder à un statut, les attentes du milieu de travail et l'équilibre entre les rôles que les hommes doivent remplir est ce qui a servi de base à notre étude. Nous avons voulu comprendre *comment* cette dynamique se traduit dans la culture d'entreprise d'aujourd'hui. Quels sont les facteurs que nous n'avons pas encore examinés qui peuvent empêcher les hommes de participer pleinement à une nouvelle culture assurant une plus grande égalité homme-femme à l'intérieur de laquelle les hommes pourront mieux équilibrer leurs différents rôles?

# Ce que nous avons constaté

**N**OUS VOULIONS SAVOIR comment les hommes gèrent les attentes au travail compte tenu de l'évolution des rôles liés aux deux sexes. Ce qui nous intéressait avant tout, c'était de savoir comment ils composent avec les rôles traditionnels et les nouveaux rôles dans la société, comment ils expliquent leurs décisions et les compromis qu'ils doivent faire et comment les lieux de travail et les réseaux sociaux influent sur leurs décisions.

Les perspectives qui suivent sont le fruit de notre interprétation des récits, des actions, du langage corporel, de l'intonation et des interactions que nous avons pris en note pendant les entrevues et nos observations. Les conclusions visent à nuancer et à bien comprendre comment les hommes vivent l'adaptation à l'évolution des rôles au travail et à la maison. Le but n'est pas de comparer l'expérience des hommes et d'autres genres, mais plutôt de faire ressortir le point de vue des hommes, qui est un sujet d'intérêt peu étudié, tout en reconnaissant que d'autres personnes peuvent partager leur point de vue.

Notre étude a permis de dégager quatre thèmes qui caractérisent l'expérience des hommes au travail, lesquels sont résumés dans le tableau 1.

## « Cela relève de moi »

Comment les organisations peuvent-elles aider les hommes à mettre à contribution leurs pairs au travail pour des responsabilités collectives?

## « MA COMPÉTENCE VIENT DE MA PROPRE INDÉPENDANCE »

Les hommes ont parfois le sentiment que leur valeur dépend de la mesure dans laquelle ils s'acquittent de leurs obligations. Ils sont fiers de leur

capacité d'exécuter des tâches de façon autonome et attribuent leur réussite à leur travail acharné, à leur gestion du temps ou à leur savoir faire.

Cependant, cette mentalité peut également amener les hommes à se mettre davantage de pression pour obtenir des résultats. Demander de l'aide ou en donner peut être perçu comme peu souhaitable, car les hommes attachent de l'importance à l'individualisme qui vient avec la capacité de gérer leurs propres responsabilités de façon autonome.

### LYRON : « JE NE DEMANDERAI JAMAIS D'AIDE »

Lyron travaille dans son organisation depuis un an. Comme il est encore en début de carrière, il est en train de découvrir ce qu'il faut pour réussir, mais ce qu'il a constaté jusqu'ici le porte à croire que la grande priorité est l'autonomie. Faire preuve d'indépendance dans la façon de faire les choses et avoir confiance en ses compétences. Se montrer suffisamment confiant pour que l'on ne mette pas en doute ce que vous dites. En conséquence, Lyron affirme ceci : « Je ne demanderai jamais d'aide. Je vais persévérer jusqu'à ce que je comprenne comment faire quelque chose avant de le demander à un supérieur. »

Les attentes envers Lyron au travail sont parfois ambiguës, et il se porte volontaire pour des projets difficiles. Il le fait pour avoir un sentiment de réussite en surmontant les obstacles par lui-même. « J'ai pour principe dans la vie de plonger tête première dans quelque chose en me disant que je vais me débrouiller par la suite. Même si je ne sais pas comment faire, je me porte volontaire, car je pourrais vivre une expérience extraordinaire. Cela pourrait être avantageux pour ma carrière. J'estime que je suis suffisamment intelligent pour comprendre les choses, et l'enthousiasme, la poussée d'adrénaline que j'ai quand je me lance sans savoir ce que je vais faire exactement me stimule énormément. »

TABEAU 1

## Quatre thèmes caractérisant l'expérience des hommes en milieu de travail

| Thème                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Signification pour votre organisation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>« Cela relève de moi »</b></p> <p><b>Les hommes se mettent eux-mêmes énormément de pression pour assumer seuls leurs propres responsabilités.</b> Les hommes sont fiers de leur indépendance et ils gèrent les attentes grandissantes au travail et à la maison en exigeant beaucoup d'eux-mêmes afin de remplir leurs obligations. Ils se sentent valorisés quand ils réussissent individuellement à gérer seuls leurs obligations.</p>                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Les personnes qui s'imposent le fardeau de remplir leurs propres obligations sans aide extérieure s'exposent au risque d'épuisement professionnel et sont moins susceptibles de montrer de la faiblesse en avouant qu'ils sont incapables de gérer la pression au travail. En outre, les organisations qui font passer les réalisations personnelles avant la réussite collective dévalorisent souvent la collaboration et limitent le partage des responsabilités.</p>                      |
| <p><b>« Je suis terrifié »</b></p> <p><b>Les hommes ont peur de l'échec, ce qui les pousse à surcompenser en adoptant un comportement très compétitif pour masquer leur insécurité et atteindre la réussite professionnelle.</b> Ils ont l'impression que ce qu'ils apportent au monde doit être gagné et ils peuvent penser qu'ils n'en font pas assez. Par conséquent, ils s'investissent beaucoup pour remplir les exigences du milieu de travail afin de surmonter leur sentiment d'insécurité. Ce n'est que lorsqu'ils sont persuadés de leur propre valeur qu'ils se sentent à l'aise de faire passer leurs intérêts personnels avant leurs responsabilités professionnelles.</p> | <p>Les personnes qui ont le plus d'ambition sont peut-être celles qui doutent le plus de leur valeur. Cette insécurité peut les amener à accorder une trop grande priorité aux exigences du travail aux dépens de leurs responsabilités personnelles ou de leur bien-être. À long terme, leur rendement ne sera peut-être pas maintenu. Ils établissent aussi des attentes irréalistes que les autres ne pourront pas combler quant à l'engagement requis pour réussir dans l'organisation.</p> |
| <p><b>« Je ne peux me confier à personne »</b></p> <p><b>Les relations personnelles et les interactions où l'on se montre vulnérable peuvent aider à réduire la pression et la peur, mais les hommes ont de la difficulté à établir ce type de lien.</b> Souvent, ils ne se sentent pas outillés pour nouer des liens étroits au travail. Cependant, des moments de vulnérabilité et d'empathie avec des collègues ou des dirigeants peuvent avoir un effet durable et contribuer à renforcer la confiance, l'assurance et l'ouverture.</p>                                                                                                                                             | <p>Les personnes qui craignent de montrer leur vulnérabilité risquent de manquer des occasions d'apprendre d'autres personnes pouvant être aux prises avec des difficultés similaires. Une culture où l'on a peur d'être vulnérable peut limiter la fréquence à laquelle les personnes demandent de l'aide, réduire la confiance et décourager les gens d'être pleinement eux-mêmes au travail.</p>                                                                                             |
| <p><b>« Montrez-moi la bonne chose à faire »</b></p> <p><b>Les hommes observent leurs leaders et leurs pairs dans leur organisation afin de savoir quels comportements sont acceptables et mènent à l'obtention d'un statut.</b> Les hommes craignent de déroger à la norme par eux-mêmes. La façon dont les organisations récompensent le comportement et la façon dont les dirigeants et les collègues s'en inspirent indiquent aux hommes les comportements qui sont acceptables.</p>                                                                                                                                                                                                | <p>Les personnes qui souhaitent des changements peuvent être peu disposées à faire le premier pas jusqu'à ce qu'elles en voient d'autres adopter de nouveaux comportements dans l'organisation. Les politiques et les programmes favorisant le changement ne sont pas suffisants. Les gens apprennent par les interactions sociales quels sont les comportements appropriés et s'ils doivent ou non les adopter.</p>                                                                            |

Dans des cas extrêmes, les hommes peuvent croire qu'ils ont à endurer des épreuves. Comme l'a exprimé un des hommes interrogés, pour réussir, il a l'impression qu'il doit « baisser la tête et foncer pour traverser les difficultés » seul plutôt que de demander de l'aide, du soutien affectif ou des arrangements.

Si cette croyance peut donner l'impression que certains hommes sont des employés dévoués et autonomes, elle a également comme conséquence de favoriser une culture organisationnelle où « c'est chacun pour soi ». De nombreux hommes que nous avons interrogés ont mentionné que l'importance de l'individualisme était renforcée par les évaluations du rendement qui mettent l'accent sur les contributions individuelles plutôt que sur l'entraide entre les membres de l'équipe.

#### « JE N'ÉCHAPPE PAS AUX ATTENTES TRADITIONNELLES »

Les hommes s'identifient encore beaucoup au rôle de pourvoyeur pour leur famille. Ils veulent obtenir de l'avancement professionnel et assurer

**Un seul, dont la conjointe avait également un emploi bien rémunéré, a envisagé de travailler moins ou d'arrêter de travailler dans l'avenir pour s'occuper des enfants et de la maison.**

la stabilité financière de leur famille. Ils peuvent considérer ce rôle comme l'essence de leur valeur en tant que personne.

Par ailleurs, bon nombre des hommes que nous avons interrogés sont devenus l'unique ou le principal pourvoyeur du ménage après la naissance d'un enfant. Ces hommes indiquent que leur décision était simplement pratique. Ils disent avoir eu une discussion avec leur conjointe et avoir tous les deux

conclu que c'est l'homme qui devait subvenir aux besoins financiers. En général, le couple a fait des calculs approximatifs en tenant compte du potentiel de gains de la conjointe, du coût des frais de garde — surtout si le couple prévoyait avoir plusieurs enfants — et de la mesure dans laquelle la conjointe souhaitait être présente pour élever les enfants.

Dans bien des cas, il semble que l'homme ait été désigné par défaut comme soutien financier parce qu'il occupait un emploi mieux rémunéré, ce qui correspond aux normes traditionnelles liées aux sexes.

#### SUFJAN : « JE DOIS RÉUSSIR PROFESSIONNELLEMENT PARCE QUE J'AI UNE FAMILLE »

Sufjan, haut dirigeant d'une organisation, souhaite équilibrer davantage les rôles que sa conjointe et lui assument à la maison. Il reconnaît toutefois qu'il est difficile d'y arriver sur le plan financier. « Après la naissance de mon fils, je l'ai amené à la garderie de mon immeuble pour que ma femme puisse retourner au travail. Cependant, après la naissance de ma fille, nous avons calculé les frais de garderie pour deux enfants et le salaire que ma femme gagnait à l'époque, et nous nous sommes demandé si, pour 6 000 \$ de plus par année, il valait vraiment la peine de faire élever nos enfants par des étrangers. C'est à ce moment-là que ma femme a décidé de rester à la maison pour s'occuper des enfants. »

Encouragé par sa femme et ses enfants à obtenir une maîtrise, Sufjan ressent maintenant une pression énorme pour être le principal pourvoyeur et réussir sa carrière. « Lorsqu'on gravit les échelons de l'entreprise, on a l'impression qu'on n'a pas le droit à l'erreur, qu'on doit travailler d'arrache-pied, qu'on doit faire beaucoup d'heures, enfin qu'on doit faire toutes ces choses. Et on est extrêmement — du moins c'est mon cas — préoccupé par son travail. J'ai toujours le sentiment que *je n'ai pas le droit d'échouer, que je dois conclure chaque transaction, que je dois réussir parce que j'ai une famille, que je dois être le soutien financier de la famille.* »

Les hommes qui souhaitaient être plus présents auprès de leur famille devaient eux-mêmes trouver un moyen d'équilibrer leur rôle de pourvoyeur et leurs responsabilités à la maison, tout en faisant progresser leur carrière. Dans bien des cas, l'atteinte d'un équilibre s'est faite au détriment des passe temps et des intérêts personnels. Parmi les hommes interrogés, un seul, dont la conjointe avait également un emploi bien rémunéré, a envisagé de travailler moins ou d'arrêter de travailler dans l'avenir pour s'occuper des enfants et de la maison.

#### « LES CHOSES VONT S'AMÉLIORER LORSQUE J'AURAI UN POSTE DE DIRIGEANT »

Certains hommes croient qu'ils ne peuvent pas faire leurs propres choix quant à la façon d'équilibrer le travail et les responsabilités en dehors du travail avant d'avoir obtenu un poste de direction. Ils ont l'impression qu'en devenant membres de la direction, ils auront plus de souplesse pour faire ce qu'ils souhaitent, comme être plus présents à la maison ou suivre des cours liés à leurs intérêts personnels.

Pourtant, certains hommes que nous avons interrogés qui occupent un poste de direction ont indiqué que le fait d'être un dirigeant n'avait fait qu'accroître leurs obligations. Ils continuent de faire des compromis, comme travailler pendant leurs vacances ou leur congé de paternité. En outre, ils disent retourner se connecter une fois que les enfants sont couchés pour continuer de travailler. Même lorsqu'il existe une politique sur les horaires de travail flexibles, ces hommes ne se sentent pas nécessairement pleinement en mesure d'y recourir. Ceux qui le font misent sur leur réputation actuelle de travailleurs acharnés pour contrebalancer ce choix.

En conséquence, les hommes qui sont extrêmement dévoués à leur travail peuvent justifier le fait qu'ils travaillent fort parce qu'ils estiment que c'est le prix de la réussite. Cependant, les hommes qui ont accédé à des postes de direction ne semblent pas

moins dévoués à leur travail, et ce n'est qu'une fois qu'ils ont obtenu un tel poste qu'ils réfléchissent à l'incidence de leurs sacrifices sur leur vie.

#### **MALIK : « VOUS POUVEZ LE FAIRE PARCE QUE C'EST VOUS LE PATRON »**

Malik est un gestionnaire intermédiaire. Quand sa femme et lui ont eu un enfant, Malik n'avait pas l'impression qu'il pouvait se permettre de tirer avantage de la politique sur les horaires de travail flexibles. À son retour au travail après un congé de paternité, son patron lui a dit en privé qu'il l'encourageait à « faire les adaptations nécessaires pour intégrer son travail à sa vie personnelle et non pas l'inverse ». Malik a répondu : « Bien sûr, vous vous pouvez le faire [parce que] vous êtes le patron. » Il avait le sentiment de devoir sans cesse dépasser les attentes au travail et que sa valeur se mesurait toujours en fonction de son plus récent projet.

Après avoir eu d'autres conversations avec son patron, Malik mise maintenant sur sa réputation actuelle de travailleur acharné pour justifier son horaire de travail flexible.

« Il y a parfois un projet pour lequel on n'a pas ménagé ses efforts qui permet d'établir une réputation. Cela procure en quelque sorte des crédits qu'on peut utiliser pour avoir un peu de répit dans d'autres domaines. Si je dois arriver en retard parce que mon fils a un rendez-vous à 10 h pour recevoir un vaccin, je peux le faire. Les gens savent que ce n'est pas grave parce que je fais de toute façon un travail d'excellente qualité. Les gens me font encore confiance. »

Selon Malik, bien qu'il existe des politiques sur les horaires de travail flexibles depuis son arrivée dans l'organisation, « ce serait vraiment difficile si, à son premier jour de travail, alors que personne ne le connaît, quelqu'un demandait d'en bénéficier. Même si, en théorie, tout le monde, quel que soit son niveau, devrait pouvoir avoir un horaire flexible, je ne crois pas que cela concorde avec la réalité. Les gens veulent attendre d'avoir confiance en une personne avant de lui accorder une marge de manœuvre suffisante pour bénéficier de toute la souplesse dont elle a parfois besoin. »

## « Je suis terrifié »

Comment une organisation peut-elle aider les hommes à reconnaître et à gérer leur crainte de ne jamais être à la hauteur?

### « MA VALEUR EST DÉFINIE PAR LA PERCEPTION QUE LES AUTRES ONT DE MOI »

Fait étonnant, certains des hommes que nous avons interrogés qui semblaient être ceux ayant le mieux réussi (p. ex., des dirigeants ou des hommes qui montrent de l'assurance au travail) ont révélé de profonds sentiments d'insécurité quant à leur valeur. Ces hommes accordent beaucoup d'importance à l'opinion que les autres ont d'eux au travail, et croient que c'est le principal indicateur de leur valeur. Ils se préoccupent constamment de la perception que les autres ont de leurs capacités, en particulier lorsqu'ils rencontrent de nouveaux

#### MATEO : « J'ESSAIE TOUJOURS DE PLAIRE »

Mateo, gestionnaire intermédiaire, avait un père très strict. Pendant son enfance, lorsqu'il obtenait une note de 99 % à un examen, son père refusait de le signer. Il lui demandait pourquoi il n'avait pas réussi à avoir 100 % et pourquoi il avait fait une erreur. Ce besoin d'approbation de ses supérieurs l'a suivi toute sa vie, avec les entraîneurs sportifs et les patrons.

Mateo a tendance à changer d'emploi environ tous les trois ans parce qu'il adore régler des problèmes et prouver constamment sa valeur dans de nouveaux contextes. « Encore une fois, c'est le désir de plaire. Si j'entre quelque part et que je peux trouver un problème et le régler, c'est comme si j'obtenais une étoile d'or. Enfant, je me rappelle avoir reçu des autocollants ou des récompenses du genre "Ce certificat t'est décerné pour tes efforts colossaux ou pour avoir dépassé les attentes en faisant des devoirs supplémentaires." Je voulais toujours plaire. Je pense que, changer d'emploi, c'est une occasion de me dépasser, de relever des défis et aussi de faciliter les choses pour les gens. »

membres du personnel au travail auprès de qui leur réputation n'est pas encore établie.

Pour que leur valeur soit reconnue, ces hommes ont besoin qu'elle soit réaffirmée. Cela peut revêtir une forme officielle, comme l'obtention d'une promotion ou d'un rôle de direction, ou non officielle, comme être la personne à consulter pour obtenir des conseils, recevoir des textos des hauts dirigeants ou pouvoir s'asseoir à la table du patron à la réception de Noël.

Ces hommes ont tendance à se baser sur l'incidence qu'ils ont sur les autres pour mesurer leur valeur, par exemple aider d'autres personnes à régler leurs problèmes ou donner du mentorat. Ils n'ont pas le sentiment que leur valeur est innée; elle doit être reconnue au moyen de renforcement positif de la part des autres.

### « FAIRE PLUS ENCORE PLUS VITE, C'EST MIEUX »

Il y a des hommes qui prouvent leur valeur en identifiant les actions qui permettent de gagner le respect et en accomplissant le plus possible. Idéalement, ces actions les font accéder à un statut quantifiable, qui fait qu'ils savent sur quoi mettre l'accent et peuvent se comparer à d'autres.

Les organisations offrent un bon environnement où les hommes peuvent accéder à un statut quantifiable en accomplissant les bonnes actions. Des indicateurs tels que le délai pour une promotion, les augmentations de salaire, le pouvoir décisionnel et le chiffre d'affaires sont des mesures concrètes que les hommes peuvent utiliser pour comparer leur statut à celui de leurs collègues.

Pour un homme, être capable d'accomplir davantage de choses plus rapidement est souvent perçu comme le meilleur moyen de poursuivre une carrière, car cela prouve qu'il sait obtenir de bons résultats. C'est toutefois inacceptable pour qui souhaite parvenir à un équilibre. Un des hommes interrogés a dit ce qui suit : « Ne pas changer équivaut à courir à sa perte. » Par conséquent, cette mentalité peut amener à des réalisations constantes et accélérées.

### **CHARLES : « J'AI TOUJOURS TROUVÉ QUE JE N'ÉTAIS PAS À LA HAUTEUR »**

Charles, haut dirigeant d'une organisation, a grandi dans un milieu familial fragmenté. Pendant l'entrevue, il a admis avec douceur qu'il n'était pas « certain, sur le plan émotif, d'avoir la sécurité financière nécessaire pour avoir des enfants ». Charles dit avoir eu de la difficulté dans sa carrière dans la vingtaine et il n'a obtenu un emploi bien rémunéré qu'à 30 ans. « J'ai toujours trouvé que je n'étais pas à la hauteur, et c'est pourquoi j'essaie toujours de me fixer des objectifs. Il est intéressant de se fixer des objectifs. C'est comme se demander ce qu'on va faire ensuite parce qu'on veut toujours progresser plutôt que simplement se maintenir. Quand on fait seulement se maintenir, on est en perte de vitesse. »

Même si Charles occupe un poste de haut dirigeant depuis de nombreuses années, il continue de se sentir poussé à accepter plus de responsabilités au travail parce qu'il ne croit pas qu'il devrait se contenter de ce qu'il a. Selon lui, son organisation ne lui permettrait pas de réduire sa charge de travail non plus. Avec le retour au travail de sa conjointe, nous lui avons demandé si cela signifiait qu'il travaillerait moins. Il a ri avant de répondre d'un ton posé : « Non, vous pensez que quelqu'un va permettre ça? Cela signifie simplement que je vais travailler davantage la fin de semaine. »

### **« QUAND JE ME SENS EN SÉCURITÉ, JE N'AI PLUS BESOIN DE FAIRE MES PREUVES »**

Nous avons interrogé plusieurs hommes qui se sont retrouvés dans une situation d'épuisement professionnel, qui les a amenés à revoir leur perception de leur valeur et de ce qui est important dans la vie.

Au début, ces hommes avaient un sentiment d'insécurité et sont devenus obsédés par la réussite professionnelle. Leur conjointe aidait à gérer les responsabilités en dehors du travail, et ils ont renoncé à leurs intérêts personnels, comme aller à un centre d'entraînement ou rencontrer des amis.

Cependant, ces hommes sont arrivés à un moment décisif où ils avaient besoin de changement. Que ce soit à la suite d'une expérience personnelle déterminante ou d'une interaction marquante avec un dirigeant, ils se sont rendu compte qu'ils n'avaient pas besoin de continuer de faire leurs preuves et qu'ils étaient à la hauteur.

### **JAE : « JE ME RENDS COMPTE QUE C'EST MON PROPRE PARCOURS »**

Jae est un gestionnaire intermédiaire. Son attitude à l'égard du travail s'est transformée après une période d'épuisement professionnel intense au début de sa carrière. Il a voulu obtenir un poste qui favoriserait son avancement dans l'organisation, mais les circonstances ont mené à son congédiement après trois mois. Il lui a fallu plus d'un an pour s'en remettre : « Cela m'a permis de me libérer l'esprit, et je me suis rendu compte, encore une fois, de ce qui était important. J'ai perdu ma famille de vue. Je me suis enlisé en me posant des questions comme "Pourquoi cette personne a-t-elle un poste plus élevé que le mien?". Je me suis mis à faire des comparaisons, à m'apitoyer sur mon sort. C'était malsain. Je me rends compte que chacun a son propre parcours. Pourquoi se préoccuper de la vie des autres? Il faut vivre sa propre vie. »

De retour après son congé, Jae n'aborde plus le travail de la même manière. Il essaie de se concentrer sur la gratitude et d'apprécier davantage les gens. Il parle de la différence entre sa situation actuelle et celle d'avant : « Je crois qu'une bonne partie de la confiance que j'avais était, je ne dirais pas fausse, mais peut-être forcée, uniquement parce que je me croyais dans une course pour gravir les échelons le plus rapidement possible. Maintenant, je ne me préoccupe pas nécessairement autant de cela. Je ne peux pas dire de façon absolue que je ne m'intéresse plus du tout au rang et à ce genre de choses, mais cela ne figurerait pas parmi mes dix grandes priorités, alors que c'était parmi les trois principales auparavant. Et vous savez quoi, j'ai maintenant du plaisir à travailler. »

Fait intéressant, la transition d'un sentiment d'insécurité à un sentiment de sécurité et, par conséquent, l'impression de ne plus avoir à faire leurs preuves a semblé le résultat d'une décision personnelle. Les hommes en question ont compris que leur situation financière, leur niveau dans la hiérarchie et leurs relations avec leurs collègues et les membres de leur famille étaient suffisants une fois qu'ils ont décidé qu'ils étaient pleinement satisfaits. En général, cela les a amenés à changer leur définition du succès de manière à mieux refléter leur réalité actuelle, peu importe la place qu'ils occupaient dans la hiérarchie de l'organisation.

Une fois qu'ils ont acquis un sentiment de sécurité, ils ont semblé accorder plus d'importance aux projets personnels qui donnaient un sens à leur vie, comme passer plus de temps avec leur famille ou entreprendre des projets professionnels enrichissants sur le plan personnel. Le besoin de faire leurs preuves au travail au détriment de leurs intérêts personnels n'était plus aussi grand.

## « Je ne peux me confier à personne »

Que peuvent faire les organisations pour aider les hommes à se sentir à l'aise de demander de l'aide et d'obtenir du soutien des autres?

### « JE VEUX NOUER DES RELATIONS PERSONNELLES, MAIS CE N'EST PAS FACILE »

Les hommes estiment que les relations personnelles sont essentielles dans le milieu de travail : elles permettent d'établir un lien de confiance entre les employés, facilitent l'accomplissement du travail et contribuent à la croissance personnelle et au bien-être. Cependant, bon nombre de ceux qui ont participé à notre étude ont dit être réticents à nouer des relations personnelles au travail ou avoir carrément peur de le faire.

Les hommes ont tendance à établir des seuils dans leur esprit quant aux sujets qui sont

appropriés dans un contexte professionnel. En général, les sujets personnels tels que les passe-temps insolites, la famille et la spiritualité sont considérés comme tabous.

La réticence à communiquer des renseignements personnels et à nouer des relations de cette façon peut être liée au sentiment d'individualisme des hommes, qui fait en sorte que leur insécurité est considérée comme un problème personnel. En conséquence, les hommes sont peu enclins à se rapprocher des autres, et ils ne s'attendent pas à ce que les autres le fassent non plus.

### ANAND : « JE PENSE QU'ON PORTE TOUJOURS UN MASQUE »

Anand, cadre supérieur, est fier de connaître ses collègues sur le plan personnel et pas simplement comme employés. Par contre, il est conscient qu'il n'est pas toujours facile de nouer des liens étroits avec des collègues. « Nous avons une bonne relation, et il nous arrive même de parler de sujets personnels jusqu'à un certain point. Je sais que mon collègue aime passer du temps avec sa fille, qu'il aime le golf, etc., mais je ne crois pas que nous ayons appris à nous connaître intimement. Où trouver du temps pour le faire? Quand on parle de ce qu'on a fait la fin de semaine d'avant, on peut donner quelques détails, mais ce n'est qu'un léger aperçu. Je pense qu'on porte toujours un masque. La fausse couche de ma femme, je n'aurais même pas eu l'occasion d'en parler. Personne n'était au courant au travail, sauf mon patron, parce que j'ai dû demander un congé. »

Anand est d'avis qu'un lieu de travail où tout le monde se connaîtrait sur le plan personnel et montrerait sa vulnérabilité serait fantastique. « J'ai eu des conversations au travail où d'autres personnes m'ont révélé des choses qui étaient loin d'être superficielles. Cela permet vraiment de développer de l'empathie en plus de créer un peu de vulnérabilité, parce que s'ouvrir à quelqu'un, c'est se montrer vulnérable : "Écoute, j'ai confiance en toi et je sais que tu ne me jugeras pas." »

Paradoxalement, les participants à l'étude étaient nombreux à trouver importantes les relations personnelles au travail et l'incidence qu'elles peuvent avoir. Particulièrement dans le cas de problèmes familiaux uniques ou d'un intérêt commun, les hommes estimaient très important d'avoir une relation personnelle significative.

#### « J'AI BESOIN DE SENTIR QU'ON ME FAIT CONFIANCE AVANT DE FAIRE CONFIANCE À QUELQU'UN »

Les hommes qui ont la confiance de leurs dirigeants ont tendance à faire confiance à leurs collègues ainsi qu'à leurs subordonnés. Une fois qu'ils ont le sentiment que leur patron leur fait confiance, ils ressentent moins le besoin de gérer dans le moindre détail leurs propres équipes et fournissent même aux membres plus d'occasions d'exercer du leadership.

En outre, les hommes qui sentent qu'on leur fait confiance sont portés à voir les erreurs comme une occasion d'apprendre plutôt qu'une faute personnelle. Cette mentalité fait en sorte qu'il est plus facile pour les hommes d'être ouverts et honnêtes avec leur patron et leurs collègues au sujet de leurs actions et de ce qu'ils ressentent.

Cependant, comme les hommes l'ont signalé durant nos entrevues, la confiance peut être précaire : le fait qu'un patron vous fait confiance ne signifie pas nécessairement qu'il en sera de même avec le suivant. Par conséquent, les hommes peuvent ressentir le besoin de gérer activement leur réputation auprès des hauts dirigeants pour maintenir la confiance ou ils peuvent adopter un comportement très compétitif pour gagner la confiance d'un nouveau dirigeant.

#### « COMPRENEZ UNE CHOSE : CE NE SERA PAS MOI QUI DEMANDERAI DE L'AIDE EN PREMIER »

Des hommes ont révélé que demander de l'aide n'était tout simplement pas une option. Pour eux, demander de l'aide équivalait à admettre une faiblesse et ils craignaient que cela donne l'impression qu'ils avaient moins de valeur. Ces hommes semblaient

#### NATHAN : « MA PATRONNE PENSE QUE JE PEUX FAIRE LE TRAVAIL »

Nathan, haut dirigeant, se sentait mal à l'aise au début dans le monde des affaires parce qu'il était issu d'un milieu ouvrier. Il a dit avoir été « chanceux » parce que ses dirigeants croyaient en lui et qu'ils lui ont offert des possibilités d'avancement. « Je suis passé d'un jeune qui portait des bottes de randonnée au travail à un homme de 23 ans qui a maintenant, chaque jour, au moins trois ou quatre entrevues avec les médias. Il y a des aspects du travail dans lesquels je ne me sens vraiment pas à l'aise, mais ma patronne pense que je peux y arriver. D'une certaine manière, elle a mis en jeu sa réputation professionnelle. C'est plutôt un signe d'encouragement. »

Dans son poste actuel, Nathan a le sentiment de donner au suivant, c'est-à-dire aux membres de son équipe, la gentillesse et la confiance que lui ont témoignées ses dirigeants. « Un membre de mon équipe m'a dit "Je ne crois pas pouvoir faire ça." J'ai répondu : "Qu'est-ce que tu veux dire par tu ne peux pas le faire?" Elle a précisé : "Je ne connais pas ceci et je ne connais pas cela." Je lui ai dit : "Il faut commencer quelque part. Tu apprendras. Et je dis toujours que si on connaît 50 % à 60 % du travail, on trouvera bien comment faire le reste." » Nathan s'emploie à encourager son équipe. Au travail, nous avons remarqué que, lorsqu'il ne savait pas quelque chose, il l'admettait et il donnait à ses subordonnés l'occasion de parler pendant les réunions de groupe. Un de ses subordonnés a déclaré tout à fait spontanément : « Il y a une chose que vous devez savoir, c'est le meilleur patron que j'aie jamais eu, de toute ma vie. »

pourtant être ceux qui en auraient eu le plus besoin : Ils avaient de la difficulté à gérer leur charge de travail et à trouver la manière d'accomplir certaines tâches.

Cependant, les hommes n'étaient pas tous de cet avis. Certains ont appris grâce à la culture de leur organisation que demander de l'aide était à la fois acceptable et activement encouragé. En voyant leurs pairs et leurs dirigeants demander de l'aide,

ils avaient l'impression d'avoir la permission de demander du soutien eux aussi. En outre, l'aide était vue comme une bonne chose pour tout le monde, y compris pour la personne concernée, puisque cela permettait aux gens de transmettre leur savoir et de grandir ensemble.

À l'inverse, les hommes qui ne pouvaient pas demander de l'aide ont constaté que leur comportement était renforcé par la culture. Ils craignaient de se faire réprimander pour avoir posé une simple question ou il y avait peu d'indications que les personnes les plus performantes demandaient de l'aide. Dans ces scénarios, les hommes se sentaient rarement capables de demander de l'aide et préféraient

attendre que quelqu'un d'autre vienne vers eux ou n'obtenaient aucune aide.

## Les hommes qui ne pouvaient pas demander de l'aide ont constaté que leur comportement était renforcé par la culture.

### « Montrez-moi la bonne chose à faire »

Comment les organisations peuvent-elles encourager les hommes à être davantage eux-mêmes au travail?

### « LES MODÈLES DE RÉUSSITE M'AIDENT À ÊTRE PLUS HUMAIN »

Les hommes sont fortement influencés par la façon dont leurs dirigeants se comportent dans l'organisation. Compte tenu de l'aspiration des hommes à accéder à un statut, ils observent les comportements des dirigeants et ont tendance à les adopter pour montrer leur valeur. Les politiques et programmes officiels (comme le congé de paternité et l'horaire flexible) sont moins importants que l'exemple que donnent les dirigeants et le groupe de pairs.

Quelques indicateurs clés que les hommes ont remarqués chez les dirigeants avaient trait à la façon dont ceux-ci priorisaient les obligations familiales, au fait qu'ils se montraient faillibles en admettant leurs erreurs ou leurs propres imperfections et à la mesure dans laquelle ils nouaient des relations personnelles authentiques avec les autres. Ces exemples ont montré aux hommes en quoi consistait le rôle de dirigeant dans l'organisation et leur ont permis de déterminer s'ils se voyaient dans l'organisation à long terme.

#### RAVI : « IL N'Y A PAS BEAUCOUP DE PERSONNES QUI LE FONT »

Ravi est nouveau dans son organisation et il est en début de carrière. Dans son rôle, il a périodiquement des périodes intenses de travail. Il estime qu'il est important que les pairs se soutiennent entre eux pendant ces périodes stressantes : « Si on a une bonne équipe, il peut arriver que des collègues s'échangent du travail en pleine période de pointe. Le travail est plutôt interchangeable aux échelons débutants. Si le directeur voit que quelqu'un a de la difficulté, il peut réattribuer [le travail], [mais] si la relation est très bonne dans l'équipe, c'est peut-être un membre de l'équipe qui proposera à un autre de faire son travail. C'est un bon signe de la qualité de la relation avec une autre personne, quand elle se porte volontaire en disant : "Je peux m'en occuper pour toi. Donne-moi cette partie, parce que je pense que j'achève [la mienne.]" Il n'y a pas beaucoup de gens qui font cela. Ce sont des personnes de qualité. »

Cependant, cette aide collective n'a pas toujours été reconnue par les dirigeants. Au début de sa carrière, Ravi se rappelle qu'un collègue d'une autre équipe s'était porté volontaire pour travailler pendant la fin de semaine afin d'aider l'équipe de Ravi à faire un travail. Malheureusement pour son collègue, ce geste de générosité n'a pas été reconnu par son organisation : ce collègue n'a pas obtenu de promotion cette année-là.

Aucun des hommes interrogés qui occupaient un poste de gestionnaire intermédiaire ou de niveau inférieur n'a indiqué un désir clair d'accéder à un poste de direction dans son organisation, ce qui est peut être un signe de la barrière générationnelle entre les dirigeants d'un âge plus avancé et les nouveaux dirigeants plus jeunes. Ils estimaient que les dirigeants avaient des valeurs différentes concernant la famille, l'équilibre travail-vie personnelle et les relations personnelles et qu'elles ne concor-



daient pas avec la façon dont ils souhaitaient diriger dans l'avenir.

**JORGE : « JE CROIS QUE MON PÈRE N'A JAMAIS RATÉ UN SEUL MATCH DE BASEBALL »**

Jorge, gestionnaire intermédiaire, est à un tournant dans sa carrière. Il a bien réussi jusqu'ici et il envisage maintenant de fonder une famille et doit réfléchir à l'incidence que cela aura sur sa carrière. Sa femme a un emploi exigeant qui a un potentiel de revenu élevé, encore plus élevé que le sien, et il souhaite être très présent pour élever ses enfants. « Je pense à mes parents quand je grandissais, et je crois que mon père n'a jamais raté un seul match de baseball. Même quand j'étais petit et que je suivais des cours de natation, il était là. Il travaillait beaucoup d'heures, mais pour ce genre de choses, il ne faisait aucun sacrifice. Alors je vais être présent moi aussi. » Pourtant, quand Jorge songe aux hauts dirigeants de son organisation, il ne se voit pas à leur place. « Il y a un haut dirigeant dans ma division qui réussit à tout faire. Il a un horaire avec un code de couleurs qui va de 6 h à minuit chaque jour. J'aime qu'il y ait un peu de spontanéité. J'ai l'impression que le seul moyen pour lui d'y arriver est de respecter son horaire au lieu de profiter des choses qui se présentent. Si on examine de près la vie des hauts dirigeants, on constate en général que leur réussite est fondée sur leur capacité de décider en toute connaissance de cause avec leur conjoint laquelle des deux carrières sera priorisée. »

Jorge aime vraiment son travail et son entreprise, mais il se sent déchiré parce que les dirigeants ne mènent pas la vie qu'il souhaite avoir quand il fondera une famille.

**« CE SONT LES PETITS DÉTAILS DE CHAQUE JOURNÉE QUI COMPTENT LE PLUS POUR MOI »**

Les hommes ont évalué quels comportements étaient acceptables en observant les petits détails de chaque journée : le regard de quelqu'un, son ton, une conversation pendant le dîner. Ces brèves interactions sont devenues les principaux signes du renforcement positif ou négatif que reçoivent les hommes au sujet de leurs actions ou de celles des autres.

Plusieurs hommes ont parlé des différences perçues entre la politique adoptée par leur organisation et ce qui est vraiment valorisé pour des aspects comme le télétravail, les congés de paternité et l'acceptation des différences individuelles. Ces perceptions découlent des interactions informelles qu'ils ont eues au quotidien dans le lieu de travail.

Par conséquent, les hommes ont tendance à opter pour la conformité afin de s'intégrer dans l'organisation, ce qui peut perpétuer le statu quo. Seuls les hommes qui estimaient avoir acquis une réputation professionnelle ou gagné suffisamment la confiance des dirigeants avaient assez d'assurance pour agir différemment si cela leur tenait à cœur.

**« VOYEZ EN MOI PLUS QU'UN SIMPLE HOMME »**

Les hommes que nous avons interrogés souhaitaient tous des progrès en matière d'égalité homme-femme en milieu de travail. Cependant, un grand nombre craignaient que leur organisation se serve du genre comme d'une caractéristique

pour classer les gens dans un groupe. Beaucoup d'hommes à qui nous avons parlé considèrent que leur identité compte plusieurs dimensions : issu de la classe ouvrière, nouvel arrivant au Canada, LGBT+, introverti, célibataire, père de famille.

### **SUMAN : « J'AURAIS VOULU UNE RÉPONSE PLUS HUMAINE »**

Suman est nouveau dans son organisation et vient de commencer sa carrière. Il est venu au Canada dans l'espoir de fonder une famille, car dans son pays d'origine, ce n'est pas acceptable pour un homosexuel d'avoir des enfants. Suman se décrit comme une personne confiante qui a de l'entregent, mais comme il le dit lui-même : « Il y a une crainte qui est toujours présente : "Peut être qu'on va me juger." J'ai ce sentiment dans mon cœur. Parce que j'ai grandi en me disant : "On va me juger parce que je suis homosexuel", c'est toujours présent. Même si je sais que cela n'arrivera plus, je ne peux m'empêcher d'y penser, car c'est comme ça que j'ai grandi. »

Avant son entrée en fonction, il voulait s'assurer que sa nouvelle entreprise l'accepterait. « J'ai téléphoné à la directrice qui m'avait embauché et je lui ai dit : "Bonjour, je suis nouveau et je veux savoir à quel point l'entreprise est inclusive. Je suis homosexuel et je veux m'assurer que l'équipe dont je ferai partie est inclusive." J'ai eu droit à une réponse standard : "Nous sommes une entreprise très inclusive, nous faisons suivre de la formation à nos directeurs et nous offrons un environnement inclusif." J'ai l'impression que c'était une réponse d'entreprise standard. Ce n'était pas la réponse que je voulais. À ce stade, je me suis rendu compte que cette personne n'avait peut être pas été formée ou peut être qu'elle l'avait été, mais que personne ne lui avait posé cette question. Et si tout le monde posait la même question? Elle serait mieux préparée. Tout ce que je voulais, c'est que quelqu'un me dise : "Ça va, ne t'inquiète pas. Tu seras bien accueilli et apprécié." C'est tout. Tout ce que je voulais, c'est une réponse humaine et non pas une réponse d'entreprise semblant venir d'un site web. »

Pour cette raison, certains hommes ne croyaient pas que le fait d'être un homme faisait qu'ils appartenaient au même groupe que d'autres hommes de leur organisation, en particulier les dirigeants, et qu'il y avait un lien avec leur propre identité. Ils avaient le sentiment que leur masculinité n'était même pas nécessairement à la base de qui ils étaient. Bon nombre avaient l'impression que, dans l'ensemble, il n'y avait pas de différence entre être un homme bon et être une bonne personne.

Ces hommes souhaitent une approche organisationnelle en matière d'inclusion qui les traite comme une personne unique et nuancée et qui ne les étiquette pas seulement comme un homme.

### **RAJ : « [LES FEMMES] SE SOUTIENNENT ENTRE ELLES. CE N'EST PAS LA MÊME CHOSE POUR LES HOMMES »**

Raj vient de commencer sa carrière. Il a fait ses études universitaires au Canada dans l'espoir d'assurer un avenir meilleur à sa famille à l'étranger. Même s'il n'est que dans la vingtaine, il apporte un soutien financier considérable à ses parents et à ses frères et sœurs. Il a l'impression que, puisqu'il est un homme, il ne reçoit pas beaucoup d'aide pour assurer sa réussite, même s'il croit que ses antécédents et sa situation unique le différencient des autres hommes avec qui il travaille. Il croit que ses supérieurs masculins ne cherchent pas quelqu'un comme lui. « On voit des personnes qui reçoivent beaucoup de soutien. Et c'est justifié. Mais il y en a d'autres qui ne reçoivent du soutien de personne. »

Raj souligne : « Il existe un bel esprit de camaraderie entre les femmes de façon générale, et c'est bien de voir qu'elles se soutiennent entre elles. Ce n'est pas la même chose pour les hommes. Je ne vois pas cela. C'est particulièrement le cas si vous êtes une personne différente; vous devez travailler plus fort pour que quelqu'un vous soutienne. Vous devez trouver des gens qui sont prêts à investir en vous. Ces personnes sont parfois difficiles à trouver. »

# Que devrions-nous faire :

## trois étapes pour les dirigeants d'entreprise

LES TROIS ÉTAPES indiquées ci-dessous visent à faciliter la tâche des dirigeants d'entreprise :

1. Reconnaître que les attentes de l'organisation en matière de succès influencent l'égalité homme-femme.
2. Évaluer leurs propres comportements en ayant conscience qu'ils sont des indications de ce qui est valorisé par l'organisation.
3. Passer aux actes de façon stratégique de manière à créer un milieu de travail assurant une plus grande égalité homme-femme.

### 1<sup>re</sup> étape. Reconnaître que les attentes de l'organisation en matière de succès influencent l'égalité homme-femme

Selon des études récentes, de nombreuses organisations voient l'« employé idéal » comme quelqu'un qui est « toujours prêt et toujours disponible pour travailler »<sup>34</sup>. Elles s'attendent à ce que le travailleur se dévoue corps et âme à son travail au point de faire passer son travail avant tout le reste, y compris sa famille, ses besoins personnels et même sa santé<sup>35</sup>.

Cette attente « toujours prêt et toujours disponible » est devenue un critère de mesure du succès pour bien des organisations dans un contexte où les résultats ne sont pas clairement mesurables et le travail du savoir est de plus en plus courant. Les attentes n'ont pas changé malgré les recherches

effectuées depuis des dizaines d'années qui prouvent que de travailler beaucoup d'heures et le fait de ne pas prendre des pauses planifiées et prévisibles durant la semaine font que les entreprises obtiennent de moins bons résultats sur les plans du rendement financier, de la valeur procurée, du bien-être des employés et du maintien en poste<sup>36</sup>.

Comme le montre notre étude, demander à un travailleur d'être « toujours prêt et toujours disponible » pour avoir du succès vient créer une inégalité entre les hommes et les femmes. Les hommes qui tiennent à avoir un statut et qui se sentent poussés à prouver leur valeur en tant qu'individu peuvent être plus enclins à sacrifier leurs engagements en dehors du travail pour répondre à cette attente, ce qui les avantage au travail. Les femmes sont donc obligées de gérer plus de responsabilités en dehors du travail, ce qui limite leur capacité d'être « toujours prêtes et toujours disponibles ». De plus, les hommes pour qui le statut au travail est important laissent moins de chances aux autres de progresser en contribuant à créer comme critères du succès des attentes très compétitives qui sont difficiles à satisfaire.

Les dirigeants d'entreprise devraient avoir des conversations à l'interne pour réfléchir aux attentes liées à la réussite et évaluer si ces attentes ont pour effet d'exclure un sexe ou d'autres groupes des postes de direction. Une réflexion à la fois sur les attentes définies dans les évaluations du rendement ainsi que les attentes plus subtiles qui ressortent de ce qui est valorisé dans les interactions quotidiennes peut mener à une plus grande équité et à une diminution des idées préconçues pour tous.

Les discussions doivent avant tout porter sur la culture qui demande d'être « toujours prêt et toujours disponible ». Pourquoi les organisations sont-elles à ce point convaincues d'en retirer une plus grande valeur? Elles doivent aussi se demander si cette attente est plus importante que l'égalité homme-femme et l'inclusion?

## 2<sup>e</sup> étape. Avec vos pairs, réfléchissez à vos propres actions afin de déterminer comment vous favorisez un milieu de travail inclusif

Avec cette étape, nous incitons les dirigeants à réfléchir à leurs propres comportements et à la manière dont ils influencent les attentes dans le milieu de travail.

Les questions ci-dessous destinées à stimuler la discussion visent à aider les dirigeants à réfléchir à leurs propres comportements dans le domaine du leadership, du renforcement de l'esprit de groupe et du perfectionnement des employés, et aux effets sur l'égalité homme-femme au travail. Les questions peuvent être posées à des pairs de sorte que les dirigeants sachent comment leurs agissements sont perçus par les autres. D'après les réponses obtenues, les dirigeants pourront déterminer ce qu'ils doivent faire. Des exemples à cet effet figurent à la 3<sup>e</sup> étape.

1. **Comment vous dirigez : comment, en tant que leader, donnez-vous l'exemple en adoptant des comportements que vous souhaitez voir chez les autres?** Les gens sont parfois très influencés par les personnes servant de modèles dans une organisation. Les dirigeants d'entreprise doivent être conscients que les autres les observent pour se faire une idée de ce que sont les comportements idéaux en se basant sur ce que font les dirigeants et ce qu'ils récompensent.

2. **Comment vous renforcez l'esprit de groupe : comment montrez-vous aux gens que leur groupe de pairs les soutient et approuve leurs actions, particulièrement dans les interactions interpersonnelles quotidiennes?** Les gens peuvent craindre le changement, à moins que les autres s'y engagent aussi. Les influences ne s'exercent pas seulement dans l'image globale projetée, mais aussi dans les conversations quotidiennes entre les gens. Les dirigeants d'entreprise peuvent montrer à leurs gens qu'ils ne sont pas seuls et faire sentir que chaque interaction est une occasion d'encourager et de favoriser les comportements souhaitables.
3. **Comment vous contribuez au développement de la « personne entière » : comment tenez-vous compte des intérêts, des besoins et des souhaits de la personne, au-delà de son perfectionnement comme employé?** Les gens recherchent les dirigeants et les organisations qui les voient plus comme des personnes que des employés. Les dirigeants d'entreprise peuvent consciemment évaluer comment les personnes sont encouragées à être vraiment elles-mêmes au travail chaque jour.
4. **Comment vous soutenez la croissance de vos gens : comment aidez-vous les gens à accepter leurs propres imperfections pendant qu'ils se développent en tant qu'employé et en tant que personne?** La peur de l'échec peut être un puissant facteur de dissuasion qui fait hésiter les gens à admettre leurs erreurs. Les dirigeants d'entreprise qui voient l'échec comme une étape faisant partie du perfectionnement encouragent les gens à adopter une perspective d'apprenant et à admettre ouvertement leurs erreurs pour arriver à s'épanouir comme employé et comme personne.

### 3<sup>e</sup> étape. Créer une organisation plus inclusive avec une meilleure égalité homme-femme en faisant participer activement les hommes à la transformation

D'un point de vue tactique, les dix mesures visant à rendre les organisations plus inclusives figurant ci-dessous montrent aux dirigeants et aux organisations ce qu'ils peuvent faire pour améliorer l'égalité homme-femme au travail.

#### CINQ MESURES QUE PEUVENT PRENDRE LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

1. **Commencez toutes les réunions par une anecdote personnelle pertinente.** Montrez aux gens que vous n'êtes pas seulement un chef d'entreprise. Parlez de vos intérêts personnels ou d'un événement familial pour mieux vous faire connaître par vos collègues et autorisez aussi les autres à faire de même.
2. **Mettez vos propres imperfections de l'avant.** Expliquez que vous faites aussi des erreurs et que vous essayez aussi d'apprendre et de vous perfectionner davantage. En révélant votre vulnérabilité, vous permettez aux autres de se sentir à l'aise de confier leurs propres craintes et leurs défauts.
3. **Ayez des conversations individuelles qui vont au-delà des formalités.** Posez des questions aux gens pour en apprendre plus non pas sur ce qu'ils font, mais sur qui ils *sont* et ce qui compte le plus pour eux dans leur vie. Faites-le avec tous les membres de votre équipe et en particulier avec les gens que vous connaissez le moins ou qui semblent différents de vous. Cela a pour effet d'augmenter la confiance.
4. **Faites un suivi auprès des gens qui semblent en avoir le moins besoin.** Prenez conscience que certaines personnes utilisent l'ambition pour masquer leur insécurité et

qu'elles pourraient cacher le fait qu'elles ont besoin d'aide. Le silence n'est pas forcément synonyme de satisfaction. Demandez activement à chaque personne comment les choses se passent pour elle.

5. **Prenez des vacances et des congés parentaux – réellement.** Coupez complètement les communications avec le travail lorsque vous prenez congé du bureau pendant un certain temps. Que ce soit pour vous détendre ou pour vous occuper d'un enfant, les congés permettent de se consacrer aux intérêts en dehors du travail sans se laisser distraire et de donner aux collègues l'occasion de relever de nouveaux défis pendant que vous refaites le plein d'énergie.

#### CINQ MESURES QUE PEUVENT PRENDRE LES ORGANISATIONS

1. **Offrir des séances d'encadrement personnalisées à tous.** Aidez les gens à se sentir autonomes dans leur carrière en leur donnant accès à du coaching. Les coachs sont des alliés rassurants pouvant aider les gens à surmonter leurs difficultés au travail.
2. **Concevoir des programmes d'apprentissage et de perfectionnement autour des objectifs de vie, pas seulement des aspirations professionnelles.** Amenez les gens à élaborer un plan de vie global portant tant sur leur vie personnelle que professionnelle. Cela les aidera à réduire les barrières entre la vie au travail et la vie extérieure.
3. **Examiner les comportements informels qui mènent au succès.** Interrogez les personnes pour connaître les comportements qu'elles adoptent (comme faire le travail à tout prix) pour accéder à un statut. Effectuez une analyse de l'écart pour voir si ces comportements informels s'alignent sur les mesures officielles figurant dans les évaluations du rendement.

4. **Définir les comportements souhaités à l'égard de la réussite sous différents angles.** Définissez les comportements souhaitables pour assurer le succès et utilisez les commentaires provenant de différentes personnes afin de vous assurer que des personnes en particulier ou des groupes de personnes ne sont pas désavantagés par mégarde.
5. **Repérer et transformer les emplois dans le but de mettre l'accent sur la valeur humaine unique que les gens apportent au travail.** Prévoyez comment la technologie et l'automatisation pourraient influencer votre organisation dans l'avenir et déterminez les valeurs humaines (comme l'empathie et le souci des autres) qui seront d'une importante capitale pour la réussite.

## Conclusion :

### Aider les hommes à changer

**L**ES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE peuvent grandement aider les hommes à changer leur façon d'agir au travail et à la maison. Les modèles de réussite au travail donnent l'exemple en montrant quels comportements permettent d'acquérir un statut, et afficher des comportements encourageant les hommes à assurer un meilleur équilibre entre le travail et les priorités de leur vie personnelle peut avoir de réels effets positifs sur l'égalité homme-femme.

Depuis des dizaines d'années, les femmes se battent pour l'égalité au travail et, même s'il y a eu des progrès, il semble difficile de faire changer les choses dans la haute direction. Les hommes doivent maintenant changer l'ordre des choses pour

pouvoir exercer en dehors du travail plus de rôles leur permettant de mener une vie plus enrichissante et diversifiée.

Si, en tant que dirigeant d'entreprise, vous croyez vraiment qu'il est impératif sur le plan moral et le plan des affaires de faire des changements pour rendre votre organisation plus diversifiée et inclusive, il est primordial de réfléchir à la manière dont vos comportements peuvent évoluer et comment vous même ainsi que votre organisation pouvez favoriser une culture plus équitable. Si vous arrivez à relever ce défi, votre organisation n'en sera que plus concurrentielle et aura un meilleur rendement dans l'avenir.

# Annexe

## Méthode de recherche

LA PRÉSENTE ÉTUDE a été réalisée par Doblin, la pratique de consultation interdisciplinaire en conception et innovation centrées sur la personne de Deloitte. La conception centrée sur la personne aide les organisations à déceler les possibilités de changement une fois qu'elles comprennent les comportements et les expériences des gens. Elle s'appuie sur des méthodes établies en sciences sociales qui étudient systématiquement la façon dont les gens, les cultures et la société fonctionnent et en retirent des renseignements. Pour ce projet, nous avons mis l'accent sur les méthodes ethnographiques empruntées à l'anthropologie.

En chiffres, voici en quoi a consisté notre étude :

- 32 heures d'entrevues à domicile
- 480 pages de notes d'entrevue transcrites
- 35 heures de recherche par observation en personne dans le lieu de travail
- 100 pages de notes d'observation détaillées
- 2 752 citations et observations individuellement marquées

## Notre méthode de travail

L'anthropologie est une discipline qui vise à voir la culture à travers les yeux des personnes qui y appartiennent. Dans le cas présent, le but était d'examiner la culture des hommes dans l'entreprise selon leur perspective. Pour ce faire, il a fallu observer les gens dans leur milieu de vie et non pas seulement leur parler. Selon Margaret Mead, une célèbre anthropologue culturelle américaine, ce que les gens disent, ce qu'ils font et ce qu'ils disent qu'ils font sont des choses tout à fait différentes.

Nous avons effectué des entrevues à domicile de deux heures et une recherche par observation en personne au bureau avec chaque participant pour savoir comment les hommes caractérisaient et rationalisaient leur expérience et voir à quoi ressemblait leur vie dans leur milieu. Une recherche qualitative permet de comprendre les faits et leur signification (par exemple, si 70 % des hommes croient une chose, pourquoi est-ce le cas?) ainsi que d'approfondir et de nuancer notre analyse de l'expérience des hommes dans la culture d'entreprise.

Les entrevues ont fait l'objet d'un enregistrement audio et ont été anonymisées pendant la transcription. Chaque entrevue a respecté un protocole semi-structuré délibérément conçu pour faciliter la discussion et inciter les participants à raconter des anecdotes. Notre protocole d'entrevue comprenait quatre parties :

- l'éducation de la personne;
- sa vie au travail;
- sa vie familiale;
- ses réflexions sur ce que signifie être un homme.

Pendant les entrevues, il y a des sujets que nous avons approfondis, comme la perception de la réussite et la façon de l'atteindre, les relations avec les parents, les frères et sœurs, la conjointe ou le conjoint et les enfants (le cas échéant), les expériences vécues au travail et les perspectives sur l'avenir.

De plus, nous avons observé les participants dans leur quotidien au travail : nous avons assisté à leurs réunions, les avons accompagnés dans leur voiture tandis qu'ils reconduisaient leurs enfants à l'école, nous sommes assis avec eux pendant des moments d'intense réflexion et les avons suivis

entre les étages et les immeubles. Notre but était de connaître l'influence de la culture du lieu de travail sur leur vie et d'éprouver de l'empathie en nous mettant à leur place.

En raison de contraintes d'ordre logistique, seuls 12 des 16 participants ont pris part à la recherche par observation en personne au bureau.

Les noms et les renseignements permettant d'identifier les participants ont été modifiés afin de préserver la confidentialité.

Processus d'échantillonnage

Nous avons intentionnellement choisi un groupe d'hommes qui représentaient un éventail de situations de famille et d'états civils, d'orientations sexuelles et d'origines ethniques pour assurer une représentation diversifiée des hommes (figure 2).

FIGURE 2.  
Les participants à l'étude représentaient toute une gamme d'attributs

| Ethnicité            |                                     | Sexualité             |                                                                              |
|----------------------|-------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 10                   | blancs                              | 14                    | personnes hétérosexuelles et cisgenres                                       |
| 4                    | Asiatiques du Sud                   |                       |                                                                              |
| 1                    | noir                                | 2                     | personnes homosexuelles et cisgenres                                         |
| 1                    | Asiatique de l'Est                  | 1                     | blanc                                                                        |
| Situation de famille |                                     | 1                     | Asiatique du Sud                                                             |
| 9                    | avec des enfants                    | Niveaux hiérarchiques |                                                                              |
| 5                    | avec de jeunes enfants              | 5                     | hauts dirigeants, v. p. principal et v. p.                                   |
| 4                    | avec des adolescents ou des enfants | 6                     | directeurs principaux, directeurs, gestionnaires supérieurs et gestionnaires |
| 7                    | sans enfants                        | 5                     | sous le niveau de gestionnaire                                               |
| 2                    | mariés                              |                       |                                                                              |
| 5                    | pas mariés                          |                       |                                                                              |

Source : Étude de Deloitte

Les 16 participants finaux ont été sélectionnés dans le cadre d'un vaste processus d'échantillonnage et de présélection dans de grandes entreprises

choisies (celles comptant plus de 5 000 employés) de la région du Grand Toronto et des villes de Hamilton et de Waterloo. Plus de 120 participants potentiels ont été identifiés; nous avons ensuite dressé une liste d'environ 75 personnes en fonction de nos exigences liées à la diversité, soit le niveau hiérarchique, la situation de famille et l'état matrimonial, l'identité sexuelle et l'ethnicité. Environ 40 candidats ont été présélectionnés au moyen d'un entretien téléphonique de 15 minutes, puis les 16 participants finaux ont été choisis d'après l'intérêt, la disponibilité et les critères liés à la diversité. Nous avons été impressionnés par la générosité de ces hommes; il y en avait beaucoup plus qui étaient prêts à participer que ce que permettait notre étude.

Les participants avaient tous une carrière rémunérée, et chacun a accepté volontairement de participer à l'étude sur l'expérience des hommes au travail. Par conséquent, nous reconnaissons que l'échantillon de l'étude est principalement constitué d'hommes ayant une situation financière privilégiée qui sont prédisposés à faire part de leur expérience en tant qu'homme.

Notre analyse

Une fois nos entrevues et nos observations terminées, les 2 752 citations et observations ont été systématiquement catégorisées selon un cadre comportant quatre éléments (figure 3) :

- **Croyances** : Le modèle mental des valeurs de l'homme ou de ce qu'une bonne personne devrait faire. Elles sont influencées par les expériences de vie, les modèles, l'éducation et d'autres événements marquants dans la vie d'une personne.
- **Attentes** : Ce que l'homme pense vouloir ou devoir faire. Cela peut être vu comme un choix souhaitable (comme aller au travail à vélo pour rester en forme) ou une obligation (comme devoir travailler tard pour respecter une échéance).

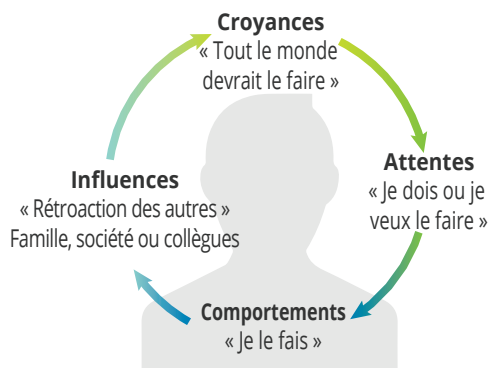
- **Comportements** : Les actions qu'une personne accomplit vraiment dans la vie. Ce sont des expériences relatées de ce que nos participants ont fait (p. ex. « La semaine dernière, j'ai eu une rencontre de coaching avec mon subordonné ») ou de ce que nous les avons vu faire.
- **Influences externes** : Rétroaction ou renforcement, qui peut être officiel ou non et fait dans l'organisation (notamment par le patron ou un collègue ou dans le cadre d'évaluations du rendement) ou dans le cadre d'interactions

à l'extérieur du travail (p. ex. un membre de la famille ou un ami).

Les constatations et conclusions du présent rapport découlent de *l'interprétation qu'ont faite les chercheurs* des paroles prononcées, de l'intonation, du langage corporel, des tics, du contexte et de l'observation contextuelle dans le cadre de chaque interaction avec un participant. Notre capacité d'interpréter les données repose sur la lecture de recherches secondaires évaluées par des pairs dans les domaines des études sur les sexes, du comportement organisationnel et de la sociologie.

FIGURE 3

### Cadre comportant quatre éléments



Source : Étude de Deloitte

## Notes de fin de document

1. BOURKE, Juliet, et Bernadette DILLON. *The Six Signature Traits of Inclusive Leadership*, Presses de l'Université De-loitte, 14 avril 2016.
2. BOURKE, Juliet, et Bernadette DILLON. "The Diversity and Inclusion Revolution", *Deloitte Insights*, 22 janvier 2018.
3. MACDOUGALL, Andrew et autres. *Pratiques de divulgation en matière de diversité 2018*, [En ligne], Osler, 14 septembre 2018.
4. BOSTON CONSULTING GROUP. *BCG's Gender Diversity Research: By the Numbers*. (Consulté le 11 décembre 2018).
5. STATISTIQUE CANADA. *L'avènement des femmes dans le milieu de travail*, [En ligne], 17 mai 2018. [<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-630-x/11-630-x2015009-fra.htm>]; STATISTIQUE CANADA. *Le revenu des ménages au Canada : faits saillants du Recensement de 2016*, 13 septembre 2017; MACDOUGALL et autres. *Pratiques de divulgation en matière de diversité 2018*.
6. STATISTIQUE CANADA. *L'avènement des femmes dans le milieu de travail*, [En ligne], 17 mai 2018. [<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-630-x/11-630-x2015009-fra.htm>]; AUMANN, Kerstin, Ellen GALINSKY et Kenneth MATOS. *The New Male Mystique*, Families and Work Institute, 2011.
7. REID, Erin. "Embracing, Passing, Revealing, and the Ideal Worker Image: How People Navigate Expected and Experienced Professional Identities", *Organization Science*, vol. 26, no 4, 2015, p. 941 1261.
8. AUMANN, GALINSKY et MATOS. *The New Male Nystique*; MAYER, David M. "How Men Get Penalized for Straying from Masculine Norms", *Harvard Business Review*, 8 octobre 2018.
9. ELY, Robin J., et Debra E. MEYERSON. "An Organizational Approach to Undoing Gender: The Unlikely Case of Off-shore Oil Platforms", *Research in Organizational Behavior*, vol. 30, 2010, p. 3 34; DREHER, Jean-Claude, et autres. "Testosterone Causes Both Prosocial and Antisocial Status-Enhancing Behaviors in Human Males", *Proceedings of the National Academy of Science*, vol. 113, no 41, 11 octobre 2016, p. 11633 11638.
10. ARTHRELL, Eric. "Why Longer Paternity Leave is Big Win for Women", *American Banker*, 10 octobre 2017.
11. REID. "Embracing, Passing, Revealing, and the Ideal Worker Image".
12. GREEN CARMICHAEL, Sarah. "The Research Is Clear: Long Hours Backfire for People and for Companies", *Harvard Business Review*, 19 août 2015.
13. PERLOW, Leslie A., et Jessica L. PORTER. "Making Time Off Predictable—and Required", *Harvard Business Review*, octobre 2009.
14. STATISTIQUE CANADA. *L'avènement des femmes dans le milieu de travail*, [En ligne], 17 mai 2018. [<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-630-x/11-630-x2015009-fra.htm>].
15. STATISTIQUE CANADA. *L'essor de la famille à deux revenus avec enfants*, [En ligne], 30 mai 2016.
16. Les couples de même sexe représentent 0,9 % de la population au Canada. STATISTIQUE CANADA. *Les couples de même sexe au Canada en 2016*, [En ligne], 2 août 2017.
17. STATISTIQUE CANADA. *Les femmes et le travail rémunéré*, [En ligne], 8 mars 2017. [<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-503-x/2015001/article/14694/c-g/c-g017-fra.htm>].
18. MACDOUGALL et autres. *Pratiques de divulgation en matière de diversité 2018*.
19. STATISTIQUE CANADA. *Emploi du temps : la charge de travail totale, le travail non rémunéré et les loisirs*, [En ligne], 30 juillet 2018. [<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-503-x/2015001/article/54931/c-g/c-g03-fra.htm>].

20. BRIGHT HORIZONS. *Modern Family Index 2017*, 20 décembre 2017.
21. AUMANN, GALINSKY et MATOS. *The New Male Mystique*.
22. HUMBERD, Beth, Jamie J. LADGE et Brad HARRINGTON. "The 'New' Dad: Navigating Fathering Identity Within Organizational Contexts", *Journal of Business and Psychology*, vol. 30, no 2, 2015, p. 249 266.
23. ARTHRELL. "Why Longer Paternity Leave is Big Win for Women".
24. ELY et MEYERSON. "An Organizational Approach to Undoing Gender".
25. ELY et MEYERSON. "An Organizational Approach to Undoing Gender".
26. DREHER et autres. "Testosterone Causes Both Prosocial and Antisocial Status-Enhancing Behaviors in Human Males".
27. REID. "Embracing, Passing, Revealing, and the Ideal Worker Image".
28. MAYER. "How Men Get Penalized for Straying from Masculine Norms".
29. PERLOW et PORTER. "Making Time Off Predictable—and Required".
30. CARMICHAEL. "The Research Is Clear".
31. ROBINSON, Sara. "Bring Back the 40-Hour Work Week", Salon, 14 mars 2012.
32. REID. "Embracing, Passing, Revealing, and the Ideal Worker Image".
33. ELY et MEYERSON. "An Organizational Approach to Undoing Gender".
34. REID. "Embracing, Passing, Revealing, and the Ideal Worker Image".
35. REID. "Embracing, Passing, Revealing, and the Ideal Worker Image".
36. ROBINSON. "Bring Back the 40-Hour Work Week"; CARMICHAEL. "The Research Is Clear".

## À propos des auteurs

**ERIC ARTHRELL** a élaboré le concept pour le rapport *Le concept de l'homme ordinaire* alors qu'il essayait de comprendre ce qu'il pouvait faire pour mieux soutenir sa femme après la naissance de leur premier enfant; il estimait que les hommes avaient une occasion de contribuer de façon plus positive et plus active à l'égalité homme-femme. Possédant une formation en stratégies d'entreprise orientées sur la conception, M. Arthrell travaille chez Deloitte depuis 2013 et partage son temps entre le groupe des services-conseils en stratégie d'entreprise et la pratique de consultation interdisciplinaire en conception et innovation centrées sur la personne. Avant de se joindre à Deloitte, il travaillait dans le domaine des services bancaires commerciaux et il a obtenu un baccalauréat en administration des affaires de la Lazaridis School of Business and Economics de l'Université Wilfrid Laurier ainsi qu'une maîtrise en administration des affaires de la Schulich School of Business de l'Université York. En mars 2018, sa femme et lui ont eu leur premier enfant, et il adore partager cette responsabilité avec sa femme pour qu'ils pussent tous deux assurer leur réussite professionnelle.

**CAROLYN LAWRENCE** s'emploie à faire progresser l'égalité entre les sexes sur le marché du travail et, en tant que mère d'un garçon, elle tenait à inclure les hommes dans sa démarche. En 2019, Mme Lawrence a été nommée leader de l'inclusion pour Deloitte mondial après avoir occupé pendant plus de trois ans les fonctions de leader de la diversité des genres et de l'inclusion dans le groupe Capital humain de la Consultation de Deloitte Canada. Elle continue de soutenir la stratégie du cabinet canadien en matière d'inclusion, fournit des conseils aux clients et s'efforce de rallier le marché autour des idées novatrices afin de continuer de réaliser des progrès. En outre, elle possède 10 ans d'expérience à titre de présidente et chef de la direction d'une entreprise canadienne qui se consacre à l'avancement des femmes dans le domaine des événements, des médias, des cours et de la consultation. Elle y était résolument engagée à comprendre et à écouter les femmes aspirant à des postes de direction et travaillait avec les clients qui souhaitent attirer et maintenir en poste des femmes de talent, ainsi que des femmes influentes et aisées. Auparavant, Mme Lawrence a travaillé dans le secteur des services financiers et elle connaît bien la culture d'entreprise et le monde des affaires.

Mère de deux enfants, **JODI BAKER CALAMAI** s'efforce constamment d'en faire le plus possible et de déterminer quels compromis pourraient être faits. Chez Deloitte Canada, elle est associée et leader du groupe Transformation des RH aux Services financiers. Elle a travaillé avec quelques-unes des plus grandes organisations mondiales à des projets de transformation des ressources humaines qui visaient à réduire les coûts structurels tout en créant une expérience de classe mondiale pour les employés. Auteure publiée, Mme Baker Calamai a écrit un livre sur la transformation mondiale des ressources humaines (Gower Publishing, R. U., 2009), qui met l'accent sur la conception du modèle opérationnel approprié pour les ressources humaines. En plus de son travail auprès des clients, elle est le cadre canadien responsable du rapport sur les Tendances mondiales en capital humain de 2019 de Deloitte, la championne du recrutement sur les campus ainsi qu'un mentor et un coach actif pour nos futurs leaders.

**ALEX MORRIS** est marié et père de trois filles. Il aime parler de ses aventures en famille avec ses collègues au travail. Chez Deloitte, il est associé et fondateur de Doblin Canada. Auparavant, il a passé plus de dix ans à Monitor Deloitte. Il réunit et dirige des équipes multidisciplinaires formées de professionnels des sciences sociales, de stratèges d'affaires et d'experts en conception pour relever les plus grands défis des clients en matière d'innovation. Il est spécialisé dans le déploiement et la gestion de programmes d'innovation de grande envergure, ce qui englobe l'élaboration d'une stratégie d'innovation, la conception des capacités d'innovation ainsi que le développement de concepts et le prototypage. Il travaille dans plusieurs secteurs, notamment les services financiers, la consommation et le secteur public.

## Remerciements

Les auteurs aimeraient remercier **Pat Daley** (Vice-présidente, Deloitte Canada, et co-présidente, Conseil consultatif sur l'inclusion), **Ken Fredeen** (Directeur des affaires juridiques, Deloitte Canada, et co-président, Conseil consultatif sur l'inclusion), **Minnar Xie** (leader des perspectives sur l'équipe de livraison du rapport), et **Hailey Kuckein** (soutien aux perspectives sur l'équipe de livraison du rapport) pour leur contribution au rapport.

## Personnes-ressources

### **Carolyn Lawrence**

Leader, Inclusion  
Directrice principale  
Deloitte Canada  
+ 1 416 427 0487  
clawrence@deloitte.ca

### **Jodi Baker Calamai**

Associée, Deloitte Canada  
+1 416 601 5274  
jobaker@deloitte.ca

### **Eric D. Arthrell**

Leader, Le futur des hommes au travail  
Directeur  
Deloitte Canada  
+1 647 309 2424  
earthrell@deloitte.ca

### **Alex Morris**

Associé, Doblin Canada  
+1 416 813 2367  
alexmorris@deloitte.ca





# Deloitte.

## Insights

Inscrivez-vous sur [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights) pour recevoir des mises à jour sur les observations de Deloitte.



Suivez @DeloitteInsight

### Collaborateurs de Deloitte Insights

**Rédaction :** Junko Kaji, Preetha Devan, Nairita Gangopadhyay, and Rupesh Bhat

**Conception graphique :** Emily Moreano

**Promotion :** Hannah Rapp

**Illustration de couverture :** Peter Horvath

### À propos de Deloitte Insights

Deloitte Insights publie des articles originaux, des rapports et des périodiques qui fournissent des perspectives à l'intention des entreprises, du secteur public et des ONG. Notre objectif est de puiser dans les recherches et l'expérience de l'ensemble de notre organisation de services professionnels, et des coauteurs des entreprises et du milieu universitaire, pour faire avancer le dialogue sur un large spectre de sujets d'intérêt à l'intention des dirigeants d'entreprise et des chefs politiques.

Deloitte Insights est une marque de Deloitte Development LLC.

### À propos de cette publication

Les renseignements contenus dans la présente publication sont d'ordre général. Deloitte Touche Tohmatsu, ses cabinets membres et leurs sociétés affiliées ne fournissent aucun conseil ou service dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit, de la fiscalité ni aucun autre conseil ou service professionnel au moyen de la présente publication. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels, et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en œuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise ou sur vos finances, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu.

Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni ses cabinets membres ou leurs sociétés affiliées respectives, ne pourront être tenus responsables de toute perte que pourrait subir une personne ou une entité qui se fie à la présente publication.

### À propos de Deloitte

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni (DTTL), ainsi que son réseau de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL et chaque cabinet membre de DTTL sont des entités juridiques distinctes et indépendantes. DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») n'offre aucun service aux clients. Aux États-Unis, Deloitte désigne un ou plusieurs cabinets membres américains de DTTL ainsi que leurs entités liées qui exercent leurs activités sous le nom de « Deloitte » aux États-Unis et leurs entités affiliées respectives. Certains services peuvent ne pas être offerts aux clients d'attestation en vertu des règles et règlements qui s'appliquent aux services d'experts-comptables. Pour en apprendre davantage au sujet de notre réseau mondial de cabinets membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Copyright © 2019 Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées. Tous droits réservés.  
Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.