

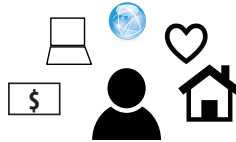
Une étude à l'aveugle portant sur le curriculum vitae (CV) a montré que des candidats masculins se sont fait offrir un salaire plus élevé, un plus grand nombre d'occasions de mentorat et étaient évalués comme étant plus « **compétents** » et « **employables** » que les candidates féminines qui possédaient des CV identiques<sup>17</sup>.

Plusieurs enjeux sont associés à la **main-d'œuvre diversifiée**. Le manque de sensibilisation au sujet de la diversité, le manque d'équilibre entre le travail et la vie personnelle ainsi que des comportements discriminatoires envers les employées et employés issus des minorités sont tous des éléments susceptibles d'altérer le sentiment de loyauté à long terme à l'égard de l'employeur<sup>3,19</sup>.

La promotion de la diversité ne se limite pas au genre : les milieux de travail doivent être inclusifs et accueillants pour tous. Les avantages associés à la création d'un milieu de travail plus inclusif comprennent, entre autres, un plus faible roulement du personnel, un engagement plus élevé des employées et employés au travail, une meilleure relation avec les clients et une augmentation de leur satisfaction, de meilleures performances financières ainsi qu'une meilleure gouvernance<sup>4,5,6</sup>.

Ce document propose huit façons de mettre en place, d'encourager et de maintenir un milieu de travail diversifié au sein des organisations.

Voyez l'équilibre travail-vie personnelle comme un **investissement** dans vos employées et employés<sup>4</sup>



Appliquez des politiques de travail **favorables aux familles**<sup>10</sup>



Quelles sont les politiques de votre organisation?

Appliquez des politiques claires au sujet des **promotions**, de la **réétention** du personnel, de **l'équilibre travail-vie personnelle** et **communiquez-les** à tous vos employées et employés.



La possibilité d'avoir un **horaire flexible** est 1) cruciale pour **les femmes en milieu de carrière**<sup>1</sup>; 2) un atout considérable pour **tous** les employées et employés<sup>15</sup>.

Des politiques de promotion et de rétention du personnel **claires, bien documentées** et **équitables** réduisent les **écarts significatifs entre les sexes**<sup>9</sup>.



Quelles politiques sont prioritaires pour votre organisation?

De meilleures performances de **gestion**<sup>22,23</sup>

Partagez les priorités avec le personnel, les décideurs ainsi que les investisseuses investisseurs



Un accès à un **plus grand bassin de talent**<sup>26</sup>

**Comprenez et communiquez les avantages de la diversité** dans votre organisation

Augmente la **capacité de recherche et d'innovation**<sup>24,25</sup>



De meilleures performances **financières**<sup>20,21,22</sup>



Rentabilité des ventes plus élevée de **16 %**<sup>20</sup>

Les entreprises du *Fortune 500* avec une proportion de femmes plus élevée performant mieux<sup>20</sup>

Rendement du capital investi plus élevé de **26 %**<sup>20</sup>

Les mauvaises expériences interpersonnelles au travail sont un prédicteur d'une **faible satisfaction générale dans la vie** et d'un **faible niveau d'engagement au travail** chez les femmes<sup>9</sup>.



Les hommes oeuvrant dans des milieux de travail exclusifs et stressants rapportent avoir une moins bonne santé physique, incluant davantage de maladies cardiaques<sup>9</sup>.

Surveillez le climat de travail et instaurer une culture de travail positive et inclusive

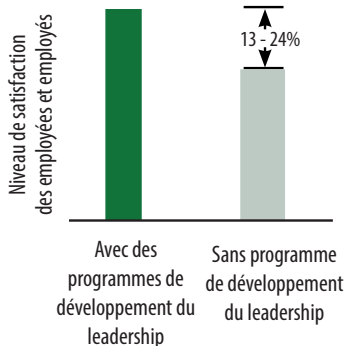
Ayez une politique de tolérance zéro envers les gestes et les paroles blessants<sup>3</sup>



Espace sûr

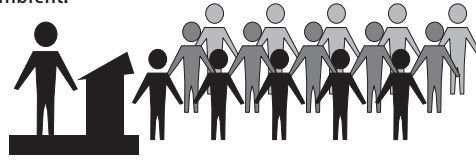
Offrez des occasions de **développement professionnel** pour les employés et employés sur les heures de travail.

Les employés et employés LGBT (lesbiennes, gais, bisexuels et transgenres) sont plus heureux dans des organisations offrant des **programmes de développement du leadership**<sup>3</sup>

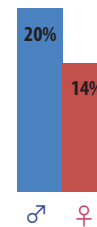


Ces programmes ont également des effets positifs pour tous les employés et employés, incluant un plus grand sentiment d'appartenance, un niveau d'engagement plus élevé au travail et un plus grand niveau de coopération<sup>2</sup>.

Les organisations ont tendance à engager des personnes qui leur ressemblent.



Identifiez, incitez et parrainez les femmes pour **des postes de premier plan**<sup>6,16</sup>



Les employés masculins de niveau intermédiaire sont plus susceptibles de poser leur candidature pour des postes de gestion que leurs collègues employées féminines, même s'ils ne répondent que **partiellement** aux critères de l'emploi<sup>13</sup>.

Soyez sensibilisés aux **tendances** de votre organisation en matière d'embauche ainsi qu'à vos **biais inconscients**.



Les biais inconscients affectent les **processus décisionnels au quotidien** (processus d'embauche, suppositions faites à l'égard des autres, etc.)



Donnez vous-même l'exemple en étant plus inclusif en milieu de travail<sup>13</sup>.

Le mentorat non traditionnel inclut :<sup>11</sup>

Le mentorat éclair



Le mentorat virtuel



Faites la promotion de **programmes de mentorat**

Permet l'accès à :<sup>5,8,12</sup>

Des connaissances

Des mentores et mentors diversifiés

Du soutien

Du réseautage



Essayez le test  
Implicit Bias test :  
<https://implicit.harvard.edu/>

# Comprendre la diversité au travail

## Pour les gestionnaires

### Établissez des mesures de diversité structurées<sup>7</sup>

- ✓ Inclure la diversité en milieu de travail;
- ✓ Assurer un suivi de la diversité<sup>10</sup>;
- ✓ Souligner cet engagement dans le marketing et les communications;
- ✓ Diffuser le progrès.

### Se fixer des objectifs<sup>5</sup>



Faites une évaluation de la diversité au sein de votre organisation<sup>10</sup>

Assurez-vous que tous les employés et employés ont des possibilités d'avancement de carrière<sup>3</sup>.

Faites preuve de transparence et suivez votre progrès<sup>10</sup>

### Créez une culture de la diversité<sup>10</sup>

Créez une culture de la diversité en partageant les bons coups.



La sécurité naît d'une **culture de la sécurité**  
La diversité naît d'une **culture de la diversité**



### Les avantages du changement

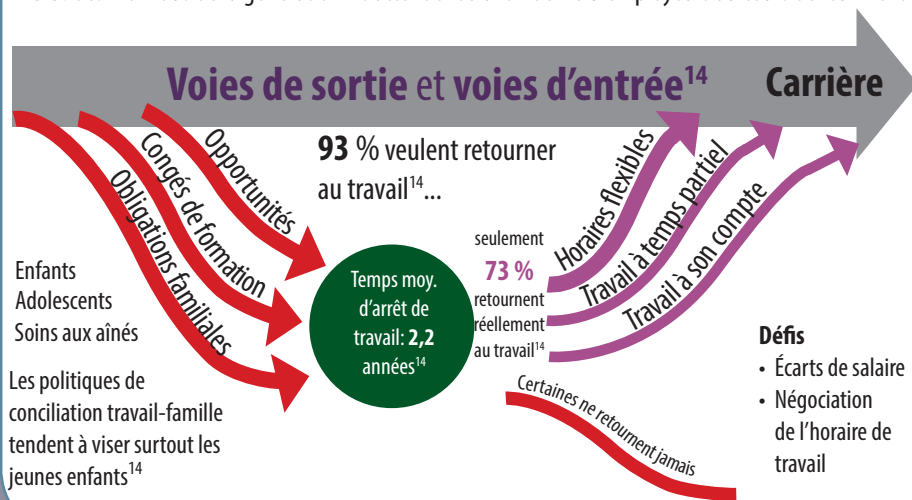
Les employés et employées sont plus satisfaits et s'investissent davantage au travail lorsqu'ils ont **des relations positives** avec leur employeur et leurs collègues<sup>3</sup>. En encourageant la diversité, les gestionnaires et les organisations peuvent favoriser une culture de travail positive pour tous. S'engager à faire un changement fait la différence : la Faculté des sciences de l'Université de British Columbia est passée d'**aucune femme** en poste de haute direction de 2003 à 2007 à **5 femmes sur 13 postes de haute direction** de 2007 à 2010.<sup>12</sup>

Les gestionnaires devraient **célébrer leur succès** et être ouverts à un large éventail de styles de communication. Alors que l'écart des inégalités tend à augmenter avec le temps, le fait de se fixer des objectifs de diversité peut conduire à des changements à court et à long terme.

**La formation et la rétroaction** constituent des méthodes efficaces pour éliminer les biais et les inégalités liés à la gestion<sup>7</sup>. Les occasions de développement technique et de leadership doivent être offertes à **tous les employés et employées de tous les niveaux**.<sup>1</sup>

### Pourquoi les femmes quittent-elles leur travail?

- 60 %** des femmes hautement qualifiées ont des cheminements de carrière **non-linéaires**<sup>14</sup>.
- 24 %** des hommes hautement qualifiés ont des cheminements de carrière non-linéaires<sup>14</sup>.
- 75 %** des individus de la génération Y s'attendent à avoir de 2 à 5 employeurs au cours de leur vie<sup>18</sup>.



1) Permettre aux employés et employées de se retirer partiellement ou complètement et les accueillir à nouveau plus tard **sans pénalité**;

2) Combattre la stigmatisation et les stéréotypes en formant et en sensibilisant le personnel;

3) Rendre la prise de décision de l'organisation aussi transparente que possible aide à bâtir **une culture de la diversité** à l'intérieur des organisations. La WWEST mène d'ailleurs des travaux de recherche sur les politiques qui encouragent la diversité en milieu de travail.

## Références

1. Simard, C., Henderson, A., Gilmartin, S., Shiebinger, L. et Whitney, T. (2008). *Climbing the technical ladder: Obstacles and solutions for mid-level women in technology*. Anita Borg Institute and Clayman Institute for Gender Research. Accessible à l'adresse : [http://anitaborg.org/files/Climbing\\_the\\_Technical\\_Ladder.pdf](http://anitaborg.org/files/Climbing_the_Technical_Ladder.pdf)
2. Politt, D. (2012). Leadership programme brings big benefits for Raytheon. *Training & Management Development Methods*, 26(5), 5109-5114.
3. Silva, C. et Warren, A. (2009). *Building LGBT-inclusive workplaces: Engaging organizations and individuals in change*. Accessible à l'adresse : <http://www.catalyst.org/knowledge/building-lgbt-inclusive-workplaces-engaging-organizations-and-individuals-change>
4. Emerson, C., Williams, F. et Sherk, S. (2000). *Best practices for the retention of women engineers and scientists in the oil and gas sector*. New Frontiers, New Traditions National Conference for the Advancement of Women in Engineering, Science & Technology. Accessible à l'adresse : <http://www.mun.ca/cwse/BestPractices.pdf>
5. Society for Human Resource Management. (2009). *Global diversity and inclusion: perceptions, practices and attitudes*. Accessible à l'adresse : <http://www.shrm.org/>
6. Mattis, M. (2001). Advancing women in business organizations: Key leadership roles and behaviors of senior leaders and middle managers. *Journal of Management Development*, 20(4), 371-388.
7. Kalev, A., Dobbin, F. et Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617.
8. Kuske, R., Croft, E., Condon, A., Heckman, N., Hibsche-Jetter, C., Ingram, G., Maddison, W., McKenna, J. et van de Panne, M. (2007). *An assessment of the working climate for science faculty at UBC*. Accessible à l'adresse : <http://science.ubc.ca/faculty/diversity>
9. Hall, W., Schmader, T. et Croft, E. (2013). *Engineering equality: How negative interactions undermine the health and well-being of male and female engineers*. Papier présenté à la Society for Personality and Social Psychology Annual Meeting, New Orleans, LA, États-Unis.
10. Cukier, W., Smarz, S. et Yap, M. (2012). Using the diversity audit tool to assess the status of women in the Canadian financial services sector. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*, 11(3), 15-36.
11. APEGBC Women in Engineering and Geoscience Task Force (2013). *Women in engineering and geoscience task force report*. Accessible à l'adresse : <http://www.apeg.bc.ca/about/wiegtf.html>
12. Condon, A., Hibsche-Jetter, C., Parrish, K. et Peacock, S. (2011). *Equity and working climate initiative and outcomes pertaining to tenure-track at science: 2007-2010*. Accessible à l'adresse : <http://science.ubc.ca/faculty/diversity>
13. Institute of Leadership & Management (2011). *Ambition and gender at work*. Accessible à l'adresse : <http://www.i-l-m.com/Why-ILM/Research-reports/Ambition-and-gender>
14. Hewlett, S.A. (2007). *Off-ramps and on-ramps*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
15. Servon, L.J. et Visser, M.A. (2011). Progress hindered: the retention and advancement of women in science, engineering and technology careers. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 272-284.
16. Davey, K. M. (2008). Women's accounts of organizational politics as a gendering process. *Gender, Work & Organization*, 15, 650-671.
17. Moss-Racusin, C. et al. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 109(41), 16474-16479.
18. PriceWaterhouseCoopers (2008). *Millennial at work: Perspectives from a new generation*. Accessible à l'adresse : <http://www.pointconsultinggroup.com/?portfolio=managing-tomorrow%E2%80%99-people>
19. Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J.P. et Shadman, M. (2013) Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288-312.
20. Catalyst (2011). *The bottom line: Corporate performance and women's representation on boards (2004-2008)*. Accessible à l'adresse : <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards-20042008>
21. Adler, R. D. (1999). *Women in the executive suite correlate to high profits. For European Project on Equal Pay*. Accessible à l'adresse : [http://www.w2t.se/se/filer/adler\\_web.pdf](http://www.w2t.se/se/filer/adler_web.pdf)
22. Brown, D. A. A., Brown, D.L. et Anastopoulos, V. (2002). *Women on boards: Not just the right thing... But the "bright" thing*. The Conference Board of Canada. Accessible à l'adresse : <http://www.conferenceboard.ca/>
23. Orser, B. (2000). *Creating high-performance organizations: Leveraging women's leadership*. The Conference Board of Canada. Accessible à l'adresse : <http://www.conferenceboard.ca/>
24. Torchia, M., Calabrò, A. et Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299-317.
25. Woolley, A., Malone, T. et Berinato, (2011). What makes a team smarter? More women. *Harvard Business Review*, 89(6), 32-33. Accessible à l'adresse : <http://hbr.org/2011/06/defend-your-research-what-makes-a-team-smarter-more-women/ar/1>
26. Mannix, E. et Neale, M.A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*. 6(2), 31-55.

## Lectures suggérées

1. Babcock, L. et Laschever, S. (2003). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton, NJ : Princeton University Press.
2. Hewlett, S. A. (2010, June). *Off-ramps and on-ramps revisited*. Harvard Business Review. Accessible à l'adresse : <http://hbr.org/2010/06/off-ramps-and-on-ramps-revisited/ar/1>

## À propos de la Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec

La Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec s'adresse aux filles et aux femmes de tous les niveaux scolaires, soit du primaire à l'université, ainsi qu'aux femmes sur le marché de l'emploi. Elle a pour objectif global d'accroître la participation féminine en sciences et en génie (SG). Par ses activités de recherche, de promotion et de recrutement, la Chaire vise à 1) démystifier les SG; 2) faire connaître la portée sociale des carrières en SG; 3) présenter des modèles féminins qui œuvrent en SG pour contrer les stéréotypes; 4) outiller les femmes qui ont choisi de faire carrière en SG et sensibiliser leur milieu; 5) soutenir les enseignantes et les enseignants du primaire et du secondaire en science et technologie; 6) comprendre et faire état de la situation des femmes en SG au Québec; 7) développer des stratégies de recrutement et de rétention d'étudiantes et de femmes professeures en SG.

## Merci à nos partenaires

Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG)  
Université de Sherbrooke  
Gouvernement du Québec