

McKinsey&Company

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE
MCKINSEY & COMPAGNIE CANADA

LE POUVOIR DE LA PARITÉ : PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES AU CANADA

JUIN 2017

SOMMAIRE



LE MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE

Depuis sa création il y a 25 ans, le McKinsey Global Institute (MGI) s'emploie à mieux comprendre l'évolution de l'économie mondiale. En tant que centre de recherche en commerce et en économie de McKinsey & Compagnie, le MGI a pour vocation de présenter aux chefs de file des secteurs commercial, public et social des faits et des observations sur lesquels ils peuvent fonder leurs décisions stratégiques et de gestion. Dans son *Global Think Tank Index* (répertoire des groupes de réflexion dans le monde) de 2015, le Lauder Institute de l'Université de Pennsylvanie a classé le MGI au premier rang des groupes de réflexion privés mondiaux.

Aux fins de ses recherches, le MGI combine les disciplines de l'économie et de la gestion, s'appuyant sur les outils d'analyse économique et les réflexions de leaders du monde des affaires. Sa méthodologie, qui va de la micro à la macroanalyse, consiste à examiner les tendances à une échelle microéconomique afin de mieux comprendre l'ensemble des forces macroéconomiques qui influent sur les stratégies des entreprises et les politiques publiques. Les analyses du MGI ont à ce jour porté sur plus de 20 pays et 30 secteurs d'activité.

Les programmes de recherche du MGI sont financés par les associés de McKinsey & Compagnie; ils ne sont mandatés par aucune entreprise, aucun gouvernement ni aucune autre institution. Pour obtenir plus de renseignements sur le MGI, ou pour télécharger ses rapports, veuillez consulter le site www.mckinsey.com/mgi.

En collaboration avec McKinsey & Compagnie

McKinsey & Compagnie est une firme mondiale de conseil en gestion fermement engagée à aider les institutions des secteurs privé, public et social à connaître un succès durable. Depuis plus de huit décennies, notre principal objectif est d'agir à titre de conseiller de confiance auprès de nos clients. Grâce à nos experts-conseils répartis dans 124 villes et 63 pays, nous offrons à nos clients une expertise inégalée dans toutes les grandes industries et fonctions de gestion, partout dans le monde. Nous travaillons en étroite collaboration avec des équipes de tous les niveaux au sein des organisations afin d'élaborer des stratégies efficaces, de mobiliser les effectifs pour assurer le changement, de renforcer les compétences et de faciliter la mise en place de processus de transformation fructueux et d'améliorations durables.

McKinsey & Compagnie Canada est profondément ancrée dans le paysage socioéconomique du pays et possède des bureaux à Toronto, Montréal, Calgary et Vancouver.

McKinsey & Compagnie : Égalité entre les sexes

Au cours des dix dernières années, McKinsey s'est engagée de façon soutenue à mener des recherches et à rédiger des rapports sur l'égalité entre les sexes. Depuis 2007, la série de recherches *Women Matter* effectuées par McKinsey étudie le rôle des femmes au travail dans le monde entier. En 2015 et 2016, McKinsey a publié avec l'organisme LeanIn.Org des rapports de recherche sur les femmes au travail dans le cadre d'un partenariat de cinq ans visant à mener une étude complète sur la situation des femmes dans les entreprises américaines. À l'automne 2015, le MGI a publié un rapport mondial intitulé *The power of parity : How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth* (Le pouvoir de la parité : comment la progression de l'égalité hommes-femmes peut ajouter 12 mille milliards de dollars à la croissance mondiale) sur les avantages économiques de la promotion de l'égalité hommes-femmes dans 95 pays.

Le présent rapport canadien s'appuie sur le rapport *The power of parity* du MGI, sur les recherches menées dans le cadre de la série d'études *Women Matter* de McKinsey, ainsi que sur des recherches et une analyse complètes axées sur le Canada.

LE POUVOIR DE LA PARITÉ : PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES AU CANADA

JUIN 2017



Sandrine Devillard | Montréal

Tiffany Vogel | Toronto

Andrew Pickersgill | Toronto

Anu Madgavkar | Mumbai

Tracy Nowski | Washington, D.C.

Mekala Krishnan | Boston

Tina Pan | Toronto

Dania Kechrid | Toronto



PRÉFACE

Au cours des dix dernières années, McKinsey s'est engagée de façon soutenue à mener des recherches et à rédiger des rapports sur l'égalité entre les sexes et la mixité. Depuis 2007, McKinsey a montré, dans les rapports de recherche *Women Matter*, la nécessité d'assurer une plus grande représentation des femmes dans les postes de haute direction et a étudié des façons concrètes de modifier les attitudes vis-à-vis des femmes dans les entreprises. Le défi de la croissance inclusive est un thème que le MGI a abordé dans de nombreux rapports, et l'inégalité entre les sexes est un élément important de ce tableau. Dans le cadre de l'initiative *HeforShe* (Lui pour elle) des Nations Unies et du *30% Club*, McKinsey s'est également engagée publiquement à atteindre, au cours des cinq prochaines années, des objectifs ambitieux en matière d'égalité des sexes. Dominic Barton, directeur général mondial de McKinsey, est l'un des 47 présidents de conseil d'administration et de PDG américains qui se sont publiquement engagés à assurer une plus grande égalité entre les sexes à tous les échelons de leurs organisations. McKinsey mène plusieurs initiatives avec ONU Femmes et LeanIn.Org et a mis en place divers programmes internes pour faire avancer cette problématique. En 2015 et 2016, McKinsey a publié avec LeanIn.Org des rapports de recherche sur les femmes au travail dans le cadre d'un partenariat de cinq ans visant à mener une étude sur la représentation féminine dans les entreprises américaines.

L'inégalité hommes-femmes est un enjeu humain pressant qui a également des répercussions majeures sur le travail, la productivité, la croissance du PIB et l'inégalité. En septembre 2015, le MGI a publié un rapport mondial intitulé *The power of parity : How advancing gender equality can add \$12 trillion to global growth*, afin d'étudier le potentiel économique de la parité entre les sexes et de cartographier les écarts entre les sexes dans différents pays. En 2015 et 2016, le MGI a publié des études approfondies sur l'inégalité entre les sexes en Inde, aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Le présent rapport s'appuie sur les résultats de recherche de la série de rapports *Women Matter* de McKinsey et du rapport *The power of parity* du MGI, précisant les efforts qui doivent être faits pour accroître l'égalité entre les sexes dans une économie canadienne en pleine évolution, ainsi que les besoins futurs en matière de productivité et de croissance. Bien que le Canada ait fait d'importants progrès dans l'amélioration des perspectives sociales et économiques des femmes, la suppression de certaines inégalités dans le milieu professionnel et social constitue toujours un enjeu. En analysant ce problème au Canada, nous espérons aider les chefs d'entreprise à paver la voie à une plus grande mixité au sein de leurs organisations, et soutenir tous les intervenants, y compris les décideurs, dans leurs efforts pour mettre en place des interventions efficaces afin de promouvoir une croissance équitable et une prospérité générale.

Au cours des recherches menées pour cette étude, nous avons réalisé une enquête sur la mixité au travail dans des entreprises dont le siège social se situait au Canada : 69 entreprises, représentant plus de 470 000 employés, ont transmis des données sur leur bassin de talents, et 68 entreprises cumulant plus de 520 000 employés ont répondu à une enquête sur les pratiques liées aux ressources humaines. Au sein des entreprises participantes, plus de 3 000 employés ont également répondu à une enquête visant à analyser leurs expériences concernant l'égalité entre les sexes, les possibilités d'emploi, la carrière et l'équilibre travail-vie personnelle. Pour comparer et corroborer ces résultats, nous avons également réalisé l'enquête sur l'expérience des employés auprès de 1 000 Canadiens adultes dans l'ensemble de la population. Nous voudrions remercier ces entreprises et ces personnes d'avoir participé à l'étude. Les renseignements et les commentaires qu'elles nous ont transmis offrent de nouvelles perspectives sur la situation des Canadiennes au travail et les mesures que les entreprises peuvent prendre pour garantir l'égalité entre les sexes. Nous tenons à remercier en particulier la Young Presidents' Organization (YPO) du Canada qui a facilité l'enquête auprès de ses membres. Nous remercions également la Dre Marianne Cooper et la Dre Ellen Konar de LeanIn.Org, qui ont élaboré l'enquête sur l'expérience des employés avec Alexis Krivkovich

et Lareina Yee, tous deux associés de McKinsey & Compagnie, dans le cadre de l'initiative *Women in the Workplace* (Femmes au travail) de McKinsey.

Cette recherche a été dirigée par Sandrine Devillard, associée senior au bureau de Montréal, Tiffany Vogel, directrice de projets au bureau de Toronto et Andrew Pickersgill, associé directeur de McKinsey & Compagnie Canada. Anu Madgavkar, associée du MGI à Mumbai, Tracy Nowski, directrice de projets à Washington, D.C. et Mekala Krishnan, consultante basée à Stamford, ont agi à titre de ressources-conseils sur les travaux. L'équipe de projet comprenait des consultants de notre bureau de Toronto : Katharine Berger, Darren Cole, Dania Kechrid, Tina Pan, Kate Riley et Alicia Sikiric.

Nous souhaitons remercier l'ensemble de nos associés canadiens d'avoir dirigé les activités de sensibilisation des entreprises pour cette étude. Nous avons également reçu de précieux conseils de la part de Kweilin Ellingrud, associée de notre bureau Minneapolis et d'Andrea Yandreski, vice-présidente principale de McKinsey RTS à Toronto. De nombreux experts-conseils, comme Anais Gohl, Julie Norseen et Alix de Zelicourt, ont également contribué à ces travaux. Nous remercions vivement les experts sur la mixité et l'autonomisation économique des femmes qui nous ont communiqué leur point de vue : Janet Bannister, Eytan Bensoussan, Tanya van Biesen, Dre Susan Black, Caroline Codsí, Dr Imogen Coe, Dre Beatrix Dart, Leslie Wood, Jennifer Murtagh, Jennifer Reynolds, Christina Rupsingh, Tina Strehlke et Despina Zanganas.

Nous remercions tout particulièrement les équipes de soutien de McKinsey Canada et du MGI qui nous ont offert une aide précieuse pour mener ces travaux. Nous tenons à remercier les éditeurs suivants pour leur aide : Janet Bush, Jo Coughlin, Jennifer Iles, Tara Murphy et Sarah Smith; Manas Anand, Rajan Garg, Carlos Hernandez et Antonin Machacek du Survey Development Center (centre de mise au point des enquêtes); Rebeca Robboy et Steffi Langner des communications externes et des relations avec les médias; Julie Philpot, directrice de la rédaction et de la production; Marisa Carder, Bryan Culleney, Jason Leder et Margo Shimasaki, concepteurs-graphistes; Claire Fiset, spécialiste en traduction et Sugandh Tibrewal, analyste de données.

Sandrine Devillard

Associée senior, McKinsey & Compagnie Canada
Montréal

Andrew Pickersgill

Associé directeur, McKinsey & Compagnie Canada
Toronto

Jacques Bughin

Directeur, McKinsey Global Institute
Bruxelles

James Manyika

Directeur, McKinsey Global Institute
San Francisco

Jonathan Woetzel

Directeur, McKinsey Global Institute
Shanghai

Juin 2017

LE POUVOIR DE LA PARITÉ : PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES AU CANADA

- Le fait de promouvoir l'égalité hommes-femmes au Canada pourrait augmenter le PIB de 150 milliards de dollars en 2026, soit une augmentation annuelle de la croissance de 0,6 pour cent. Cela représente une hausse de 6 pour cent du PIB prévisionnel actuel au cours de la prochaine décennie et équivaut à ajouter un nouveau secteur de services financiers à l'économie. Chaque province pourrait gagner entre 0,4 et 0,9 pour cent par an, les taux de croissance potentiels les plus élevés étant en Colombie-Britannique, en Ontario, à l'Île-du-Prince-Édouard et au Québec.
- Les leviers de croissance les plus importants sont l'augmentation du nombre de femmes dans les secteurs à forte productivité, comme les secteurs minier et de la technologie, et l'augmentation du taux d'activité des femmes sur le marché du travail, qui passerait de 61 à 64 pour cent. Chacun de ces deux leviers représente un impact de 42 pour cent. Les 16 pour cent restants proviennent d'une augmentation des heures de travail des femmes de 50 minutes par semaine.
- Le Canada est l'un des chefs de file mondiaux en matière d'égalité hommes-femmes. En 2015, à la suite d'une recherche menée dans 95 pays et visant à examiner 15 indicateurs d'égalité dans les milieux professionnel et social, le MGI a classé le Canada parmi les dix premiers pays en ce qui concerne la parité hommes-femmes. Le Canada devance les États-Unis et ne se trouve qu'à quelques places derrière certains pays d'Europe du Nord et de l'Ouest et de l'Océanie. Toutefois, depuis les 20 dernières années, aucun progrès notable n'a été réalisé en matière de parité, et le Canada doit trouver de nouvelles façons de maintenir le rythme. Les données liées à de nombreux indicateurs montrent peu d'amélioration, et d'après les taux actuels, il faudra possiblement de 30 à 180 ans pour combler les écarts entre les sexes.
- Les écarts les plus importants entre hommes et femmes portent sur sept indicateurs : les femmes occupent 35 pour cent des postes de direction et représentent 28 pour cent des diplômés en sciences, technologies, génie et mathématiques (STGM), 23 pour cent des employés dans ces mêmes disciplines, 20 pour cent des propriétaires de petites entreprises et 29 pour cent des représentants politiques élus. Cependant, elles s'acquittent de 64 pour cent des tâches familiales non rémunérées et comptent pour 80 pour cent des chefs de famille monoparentale. Les résultats sont en grande partie les mêmes dans l'ensemble des villes et des provinces et pointent vers des champs d'action prioritaires communs pour la nation et les organisations.
- Les résultats de l'enquête montrent clairement que, dans les entreprises canadiennes, les femmes ont moins de chances que les hommes d'être promues à un échelon supérieur, et ce, à presque toutes les étapes de leur carrière. Le passage du poste de directrice au poste de vice-présidente est particulièrement difficile, et les hommes ont trois fois plus de chances de franchir ce cap que les femmes. La perte de talents féminins le long de l'échelle hiérarchique n'est pas due au manque d'ambition ou à une attrition plus élevée : le pourcentage de femmes souhaitant obtenir un avancement est identique à celui des hommes, et les femmes sont en réalité moins nombreuses que leurs collègues masculins à quitter leur poste.
- Les entreprises doivent adopter un ensemble complet d'initiatives tout en s'attachant à les mettre efficacement en œuvre et en soutenant leurs efforts au fil du temps. Au Canada, les meilleures d'entre elles s'appuient sur cinq grands principes pour faciliter leurs progrès, notamment :
 1. **Aller au-delà d'un engagement verbal vis-à-vis de la mixité en établissant clairement son bien-fondé pour le succès de l'entreprise.** Plus de la moitié des entreprises considèrent la mixité comme l'une de leurs dix principales priorités stratégiques, mais seulement 14 pour cent d'entre elles ont clairement articulé ses avantages commerciaux.
 2. **Fixer des objectifs, en faire un suivi rigoureux, partager les résultats avec les employés et tenir les dirigeants imputables de leur atteinte.** 55 pour cent des entreprises n'ont aucun objectif concernant la représentation des femmes, et 75 pour cent d'entre elles ne font aucun suivi sur le recrutement des femmes ou ne récompensent pas leurs dirigeants pour qu'ils favorisent la mixité.
 3. **Créer des réseaux formels de parrainage pour aider les femmes à gravir les échelons de l'organisation.** Les hommes ont 50 pour cent plus de chances que les femmes d'attribuer leur avancement à un haut dirigeant. Pourtant, 80 pour cent des entreprises n'ont aucun programme de parrainage officiel.
 4. **Faire en sorte que la flexibilité des horaires de travail soit compatible avec l'avancement professionnel.** La plupart des entreprises offrent des congés prolongés ou des postes à temps partiel. Cependant, 58 pour cent des employés croient que le fait de profiter de ces avantages nuira à leur avancement professionnel.
 5. **Sensibiliser les employés et combattre les préjugés inconscients afin de créer un environnement réellement inclusif.** Les femmes ne représentent qu'un quart des hauts dirigeants, mais 80 pour cent des employés pensent que leur entreprise est inclusive.
- L'égalité entre les sexes au travail est liée à l'égalité entre les sexes dans la société : sans égalité dans la société, il ne peut y avoir d'égalité au travail. Pour réaliser des progrès sur le plan social, tous les intervenants, y compris le gouvernement, les entreprises, les organismes sans but lucratif, les établissements d'enseignement, les médias et les particuliers, pourraient entreprendre un éventail d'initiatives dans cinq champs d'action prioritaires au Canada. Notamment, ils pourraient supprimer les obstacles à l'entrée des femmes dans les domaines des STGM, permettre à davantage de femmes de devenir entrepreneures, réduire les inégalités entre les sexes en ce qui concerne la garde des enfants et le travail non rémunéré, accroître la représentation des femmes en politique, réduire les préjugés à leur égard et mettre en place de nouvelles normes sociales. Mobiliser les hommes et les femmes et garantir la collaboration de l'ensemble des entreprises et des secteurs afin qu'ils s'attaquent aux préjugés ancrés dans les mentalités sera l'une des tâches les plus difficiles. Elle sera pourtant essentielle pour garantir notre succès et faire en sorte que le Canada demeure un chef de file mondial en matière d'égalité hommes-femmes.



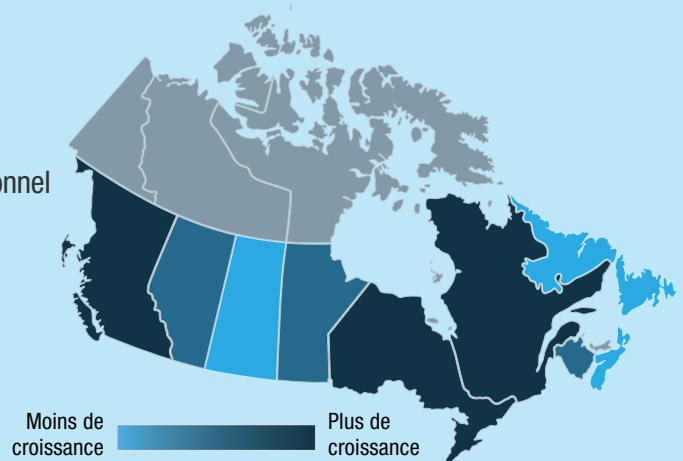
PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES AU CANADA

L'AVANTAGE DE COMBLER L'ÉCART ENTRE LES SEXES

+150 milliards \$ au PIB prévisionnel de 2026

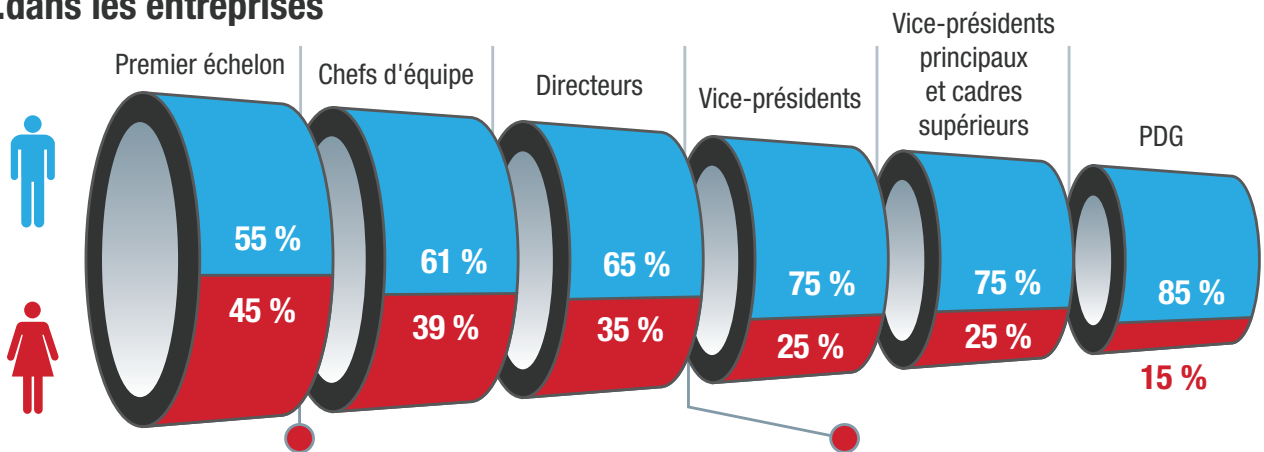
+0,6 % de croissance additionnelle du PIB annuellement

+0,4–0,9 % pour chaque province annuellement



CHAMPS D'ACTION PRIORITAIRES

...dans les entreprises



Les femmes sont :

30 %

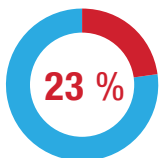
moins susceptibles d'être promues du premier échelon à celui de chef d'équipe

60 %

moins susceptibles de passer de directrice à vice-présidente

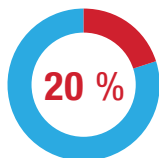
...dans l'économie et la société

Emplois en STGM



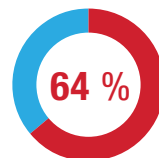
des emplois en STGM (sciences, technologies, génie, mathématiques) sont occupés par des femmes

Entrepreneuriat



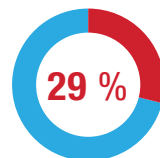
des petites et moyennes entreprises sont majoritairement détenues par des femmes

Part du travail non rémunéré



du travail familial non rémunéré (garde des enfants, soins aux aînés et tâches domestiques) est fait par les femmes

Représentation politique



des élus fédéraux, provinciaux et territoriaux sont des femmes

QUATRE CHANGEMENTS CRUCIAUX POUR FAIRE DU CANADA UN CHEF DE FILE



1

S'engager envers l'égalité en l'ancrant dans son bien-fondé économique

2

Fixer des cibles et en assumer la responsabilité

3

Instaurer le changement de manière holistique

4

Relever le dur défi de changer les mentalités



SOMMAIRE

Comme dans beaucoup d'autres économies avancées qui font face à un ralentissement de la croissance démographique, les perspectives de croissance économique au Canada sont préoccupantes. Il existe un consensus grandissant à l'effet que sans nouvelles approches pour promouvoir la croissance et la productivité, le PIB continuera probablement de stagner, et ralentira possiblement à la moitié du taux des 50 dernières années¹. Une grande partie de la solution au Canada serait de puiser dans le vaste potentiel inexploité des femmes. L'accélération des avancées en matière d'égalité entre les sexes ne constitue pas seulement un impératif social et moral : elle procurerait également un dividende de croissance.

Au cours des 10 dernières années, la croissance du PIB au Canada a ralenti pour atteindre environ 2 pour cent par an, alors qu'elle était de 3 à 4 pour cent pendant la décennie précédente². Le Conseil consultatif en matière de croissance économique du ministre des Finances du Canada attribue ce ralentissement aux changements démographiques, et en particulier au vieillissement de la population, ainsi qu'à la diminution de la demande mondiale pour les produits canadiens. La productivité des travailleurs canadiens est aussi environ 20 pour cent moins élevée que celle des travailleurs américains, ce qui rend encore plus difficile l'accélération de la croissance³.

En 2015, le McKinsey Global Institute (MGI), le centre de recherche en commerce et économie de McKinsey & Compagnie, a conclu que la promotion de l'égalité hommes-femmes pourrait ajouter 12 mille milliards de dollars américains à l'économie mondiale en 2025. Chaque région étudiée pourrait augmenter son PIB de 8 à 16 pour cent au cours des 10 prochaines années. Aucune d'entre elles n'est encore parvenue à assurer la parité entre les sexes et la distance qui les sépare d'une parité totale varie énormément. Le MGI a utilisé 15 indicateurs économiques et sociaux pour établir une cote de parité entre les sexes (*Gender Parity Score* ou GPS), où la cote 1,00 équivaut à une parité totale. La Norvège se classe au premier rang mondial, avec une cote de 0,79; le Canada, par comparaison, se classe parmi les 10 premiers pays avec une cote de 0,75. Bien que le Canada soit l'un des chefs de file de la parité dans le monde, on y constate encore des écarts considérables entre les sexes, ce qui offre lui d'énormes possibilités d'avancement sur le plan économique⁴.

Le Canada est bien placé pour faire des progrès concernant l'inégalité entre les sexes et en tirer ainsi des atouts sociaux et économiques. Dixième économie mondiale et démocratie multiculturelle et vivante⁵, les femmes y représentaient en 2016 plus de 50 pour cent de la population en âge de travailler (15 ans et plus). Les Canadiennes sont hautement qualifiées pour travailler, puisqu'elles détiennent 53 pour cent de tous les diplômes d'études supérieures (baccalauréat ou diplôme de niveau supérieur)⁶. De plus, selon un sondage récent de l'Organisation internationale du travail (OIT) et de la firme Gallup, 77 pour cent des Canadiennes préfèrent occuper un poste rémunéré plutôt que rester à la maison. Les hommes ont la même attitude : 80 pour cent de la population masculine interrogée préfère que les femmes aient un emploi rémunéré⁷.

¹ *La voie vers la prospérité – Relancer la trajectoire de croissance au Canada*, Conseil consultatif en matière de croissance économique, 20 octobre 2016. Voir aussi *Global growth : Can productivity save the day in an aging world*, McKinsey Global Institute, janvier 2015.

² Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base de 2007, tableau CANSIM 379-0030 de Statistique Canada, 1^{er} mai 2017.

³ *La voie vers la prospérité – Relancer la trajectoire de croissance au Canada*, Conseil consultatif en matière de croissance économique, 20 octobre 2016.

⁴ McKinsey Global Institute, *The power of parity : How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth*, septembre 2015.

⁵ *Gross domestic product ranking table (based on nominal GDP of nation-states in 2015)*, document de travail de la Banque mondiale, 2015.

⁶ Enquête sur la population active (EPA), estimations selon le niveau de scolarité atteint, le sexe et le groupe d'âge Statistique Canada, tableau CANSIM 282-0004, 6 janvier 2017.

⁷ *Vers un avenir meilleur pour les femmes au travail : ce qu'en pensent les femmes et les hommes*, Organisation internationale du travail et Gallup, 8 mars 2017.

Au Canada, il y a une impulsion croissante pour accélérer les progrès en matière de parité. Le gouvernement fédéral et plusieurs gouvernements provinciaux ont fait de l'égalité entre les sexes et de l'inclusion une priorité. À l'échelle fédérale, le Cabinet du premier ministre a amorcé un changement en formant le premier Cabinet paritaire du Canada et en publiant en 2017 un budget traitant tout particulièrement des enjeux rencontrés par les femmes⁸. La province de l'Ontario a créé un groupe de travail qui a pour vocation de supprimer l'écart entre le salaire des hommes et celui des femmes et à accroître le taux d'activité des femmes sur le marché du travail⁹. Le Conseil consultatif en matière de croissance économique a quant à lui établi que les femmes, et en particulier celles qui ont des enfants de moins de 16 ans, constituaient d'éventuels moteurs de croissance¹⁰. De plus, l'Organisation des Nations Unies a fait de l'égalité entre les sexes un objectif de développement durable (ODD), et le Global Compact Network des Nations Unies (réseau du Pacte mondial des Nations Unies) au Canada fait remarquer que le cinquième ODD, à savoir l'égalité entre les sexes, est celui qui a fait l'objet du plus grand nombre de mesures au pays en 2017¹¹.

LA RÉDUCTION DE L'ÉCART ENTRE LES SEXES AU CANADA POURRAIT ENTRAÎNER UNE AUGMENTATION DU PIB DE L'ORDRE DE 150 MILLIARDS DE DOLLARS EN 2026, SOIT UNE HAUSSE ANNUELLE DE 0,6 POUR CENT AU COURS DE LA PROCHAINE DÉCENNIE

Nous estimons que l'augmentation des efforts pour exploiter le pouvoir des femmes dans l'économie pourrait entraîner une hausse de 150 milliards de dollars du PIB annuel du Canada en 2026, soit une augmentation générale de 6 pour cent, et 0,6 pour cent de plus que les prévisions actuelles sur le PIB de la prochaine décennie fondées sur le maintien du statu quo. Pour donner ce coup de fouet majeur à la croissance, le Canada doit actionner trois principaux leviers : augmenter le taux d'activité des femmes sur le marché du travail, accroître le nombre d'heures qu'elles travaillent et améliorer la productivité des femmes par rapport à celle des hommes en augmentant leur présence dans les secteurs à forte productivité. Pour réaliser le potentiel économique de ces trois leviers, il faudrait que le Canada optimise sa performance en émulant le rendement de la province la plus performante pour chacun. Chaque province pourrait ainsi accroître de 4 à 9 pour cent son PIB prévu en 2026. La Colombie-Britannique, l'Ontario, l'Île-du-Prince-Édouard et le Québec ont à cet égard le potentiel d'augmentation le plus élevé. Si le Canada devait aller encore plus loin et atteindre la complète parité entre les sexes, de telle sorte que les hommes et les femmes aient le même taux d'activité sur le marché du travail, travaillent le même nombre d'heures et aient la même présence dans les différents secteurs, le Canada pourrait apporter 420 milliards de dollars supplémentaires à l'économie en 2026 (Figure E1).

⁸ Bill Curry et Robert Fife, « Liberals to address women's concerns in first gender-based federal budget », *The Globe and Mail*, 22 mars 2017.

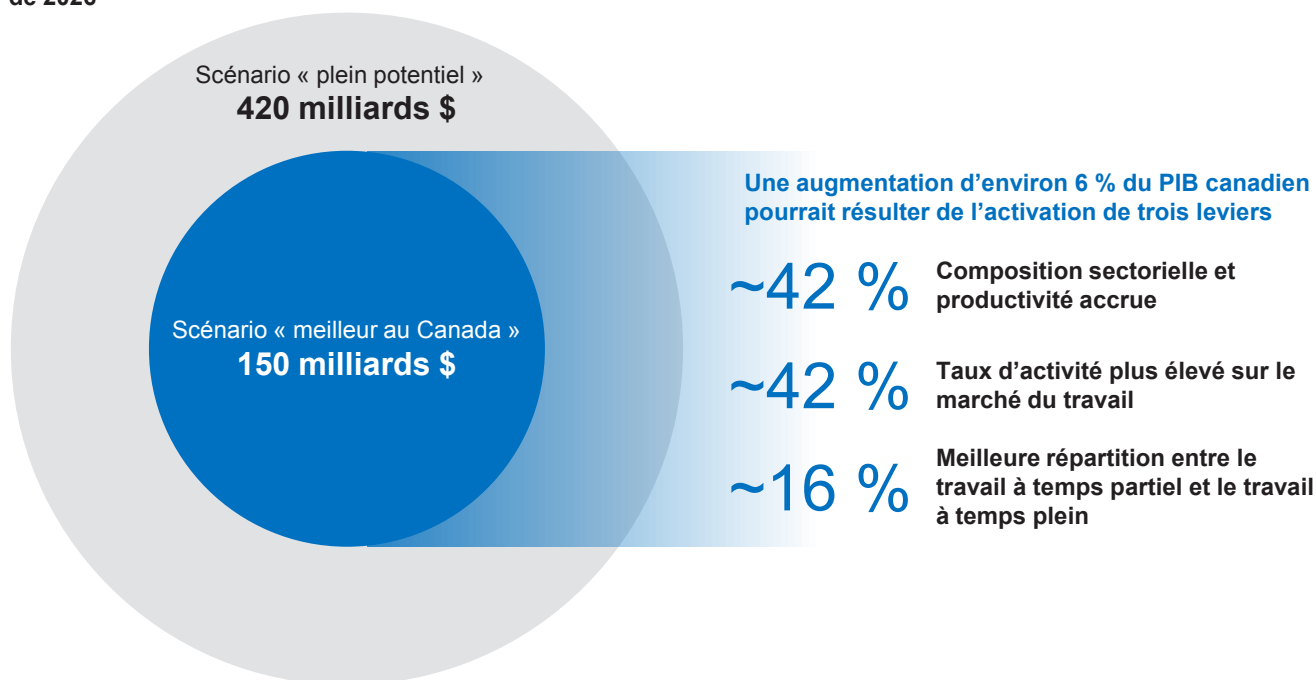
⁹ « L'Ontario travaille à combler l'écart salarial entre les sexes », communiqué de presse du gouvernement de l'Ontario, 24 novembre 2016, <https://news.ontario.ca/mol/fr/2016/11/ontario-travaille-a-combler-lecart-salarial-entre-les-sexes.html>

¹⁰ *Ibid.*, Conseil consultatif en matière de croissance économique, *La voie vers la prospérité*, 20 octobre 2016.

¹¹ *SDG survey II*, United Nations Global Compact Network Canada, 2017.

Figure E1

La réduction de l'inégalité hommes-femmes au Canada pourrait ajouter entre 150 et 420 milliards de dollars au PIB de 2026



Les leviers de croissance les plus importants sont l'augmentation du nombre de femmes dans les secteurs à forte productivité et l'augmentation du taux d'activité des femmes sur le marché du travail

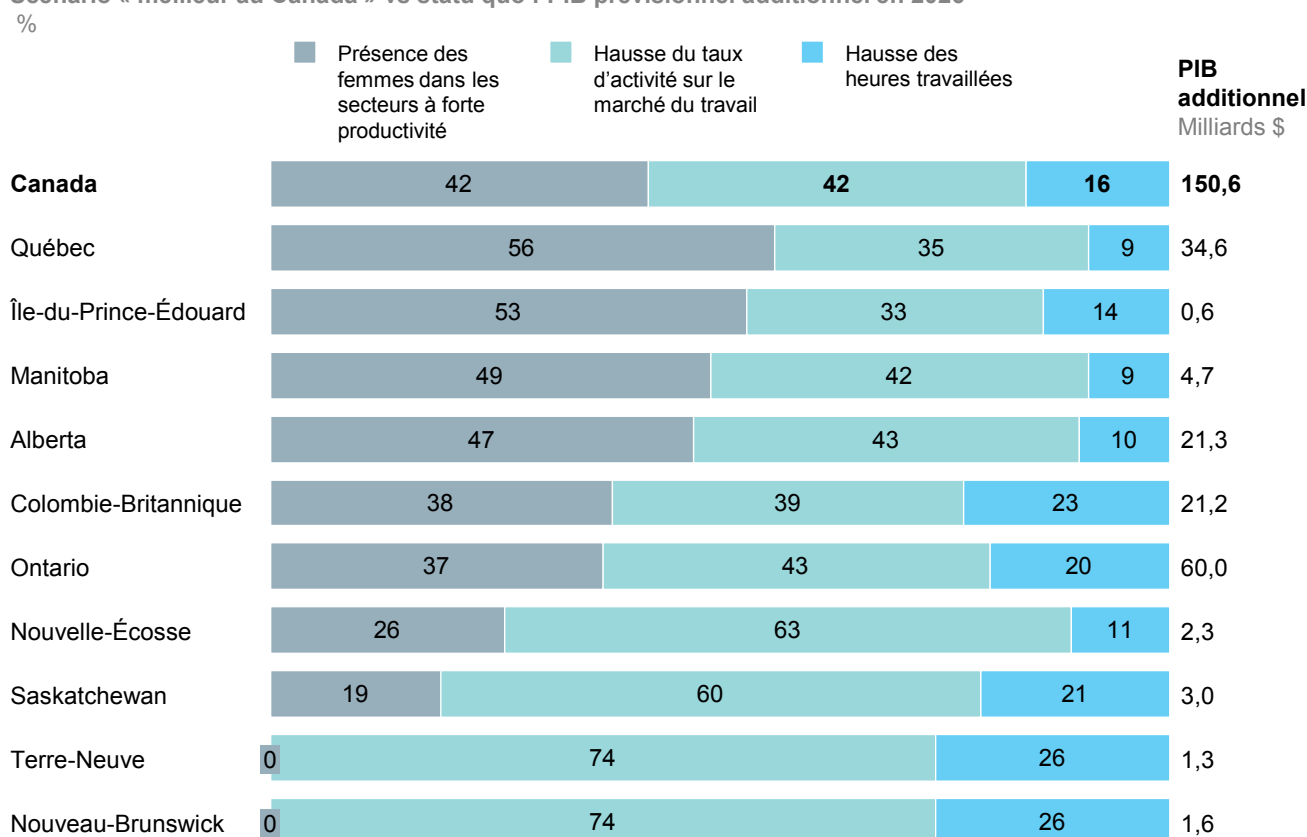
La hausse du taux d'activité des femmes sur le marché du travail et l'augmentation de leur présence dans les secteurs à forte productivité sont de loin les plus importants des trois leviers, puisque chacun d'entre eux représente 42 pour cent de la hausse totale estimée de 150 milliards de dollars (Figure E2). Selon Statistique Canada, le taux d'activité des Canadiennes sur le marché du travail a décliné au cours de la dernière décennie et devrait continuer de chuter, à moins que les tendances démographiques ne changent. Au cours de la même période, la présence des femmes dans les secteurs à forte productivité a stagné ou lentement progressé partout au pays, à l'exception de trois provinces. Si le Canada pouvait encourager et faciliter la participation au marché du travail des femmes du principal groupe d'âge actif (25 à 54 ans) et augmenter le nombre d'emplois pour les femmes dans les secteurs à forte productivité pour atteindre, partout au pays, le taux de la province la plus performante, il pourrait réaliser 84 pour cent – soit 125 milliards de dollars – de l'impact total de 150 milliards de dollars.

Pour réaliser cette percée, le Canada devrait créer 600 000 emplois supplémentaires pour les femmes en plus de l'augmentation actuellement prévue. Ces emplois devraient être concentrés dans des industries à forte productivité, comme l'industrie pétrolière, l'industrie minière et les technologies, qui emploient actuellement plus d'hommes que de femmes, ainsi que dans les secteurs de services qui nécessitent des compétences plus pointues.

Figure E2

Une plus grande présence des femmes dans les secteurs à forte productivité et la hausse de leur taux d'activité sur le marché du travail représentent les meilleurs moyens d'accroître le PIB

Scénario « meilleur au Canada » vs statu quo : PIB prévisionnel additionnel en 2026



NOTE : Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre exactement aux totaux indiqués.

SOURCE : Statistique Canada; IHS Markit; Modèle de croissance mondiale de McKinsey; analyse du McKinsey Global Institute

LE CANADA EST L'UN DES CHEFS DE FILE MONDIAUX EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES, MAIS IL N'AFFICHE AUCUN PROGRÈS NOTABLE DEPUIS 20 ANS

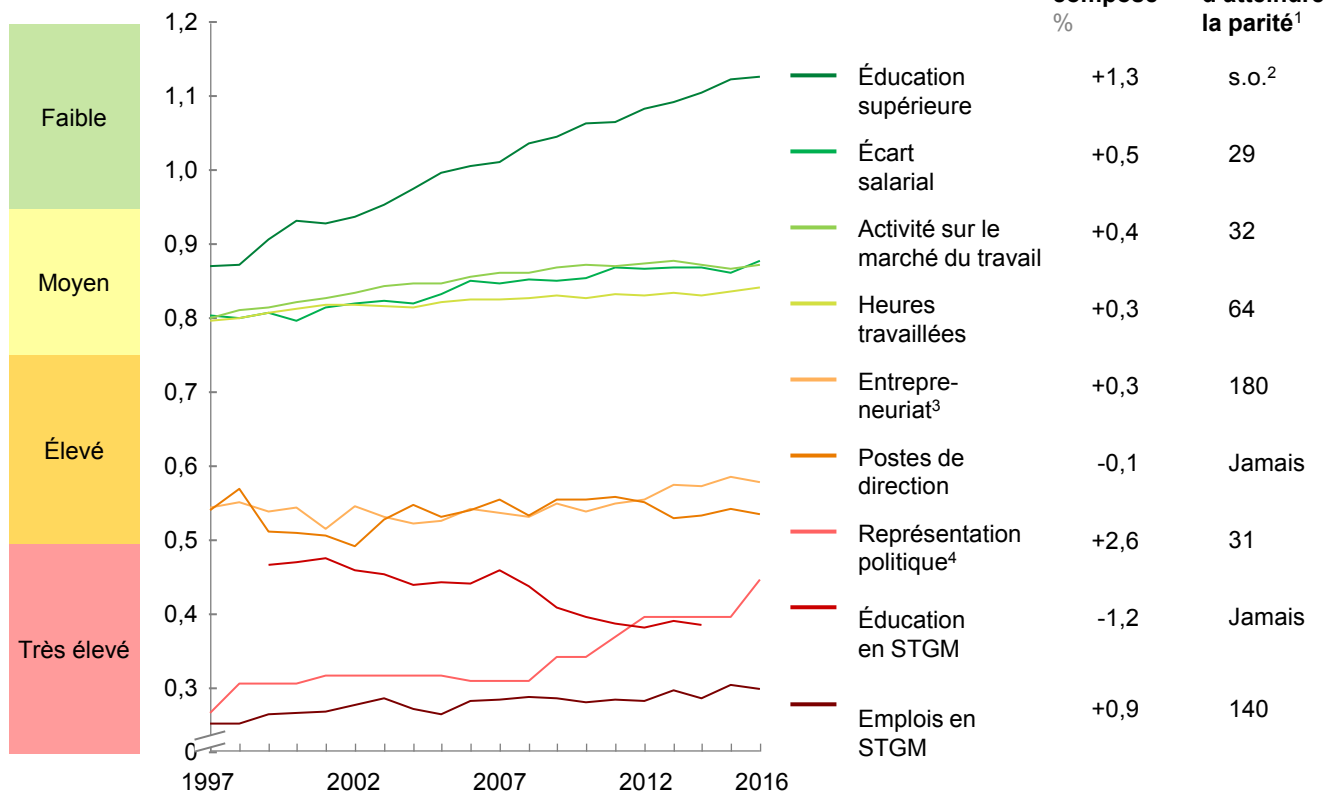
Dans le rapport de recherche du MGI, le Canada est l'un des chefs de file mondiaux en matière d'égalité entre les sexes, se classant parmi les 10 premiers pays pour ses ODD. Les points forts du Canada se situent dans la sphère sociale, sphère dans laquelle il a en grande partie comblé les écarts entre les sexes dans des domaines comme l'accès aux soins de santé, l'inclusion numérique et la protection sur le plan juridique. Ces deux dernières décennies, aucun autre progrès n'a toutefois été réalisé en matière de parité, notamment en ce qui concerne le taux d'activité des femmes sur le marché du travail. Par exemple, la représentation féminine dans la main-d'œuvre active, les emplois de haute qualité en STGM, les postes de direction et parmi les propriétaires d'entreprise ne montre que des améliorations minimales, voire nulles (Figure E3). Aux taux actuels, il faudrait de 30 à 180 ans pour combler ces écarts entre les sexes.

Figure E3

À l'exception de la représentation politique et de l'éducation supérieure, les progrès en matière d'égalité entre hommes et femmes ont essentiellement stagné depuis les 20 dernières années

Ratio Femmes-Hommes

Degré d'inégalité entre les sexes ou écart avec la parité



1 Au taux de croissance annuel composé actuel.

2 Déjà à parité.

3 Mesure différente de celle utilisée dans les résultats des indicateurs à la Figure 8. Ici, un ratio femmes-hommes du nombre de travailleurs autonomes est utilisé, alors que les résultats des indicateurs utilisent le nombre de petites et moyennes entreprises qui sont détenues majoritairement par une femme.

4 Différent des résultats de l'indicateur de la Figure 8 car n'inclut seulement que les postes au sein du Parlement fédéral et non ceux des corps législatifs des provinces et des territoires.

NOTE : Le taux de mortalité maternelle, la monoparentalité et les grossesses chez les adolescentes n'apparaissent pas dans le graphique car ils sont mesurés en tant que taux de prévalence parmi les femmes et non en tant que ratios femmes-hommes. Le travail non rémunéré, la littératie financière et la violence contre les femmes sont aussi non inclus car des données historiques cohérentes ne sont pas disponibles.

SOURCE : Statistique Canada; analyse du McKinsey Global Institute

Le fait de se concentrer sur sept écarts majeurs entre les sexes dans l'ensemble des provinces, des territoires et des villes, pourrait entraîner de nouveaux progrès en matière de parité

Le Canada pourrait prendre un nouvel élan vers la parité hommes-femmes en se concentrant sur les écarts les plus importants. Nous avons analysé les données liées à 15 indicateurs dans quatre dimensions de l'égalité hommes-femmes au travail et dans la société en général aux niveaux national, provincial, territorial et municipal. Par rapport à la situation idéale de complète parité entre les sexes, cette analyse a révélé d'importantes inégalités dans sept domaines : les emplois en STGM, les postes de direction, l'entrepreneuriat, le travail non rémunéré, l'éducation dans les disciplines STGM, la monoparentalité et la représentation politique (Figure E4).

Une forte inégalité dans ces sept domaines a également été relevée dans les provinces et les principaux centres urbains. Cette homogénéité suggère qu'à l'échelle de la nation comme à celle des entreprises, il est nécessaire d'agir en priorité dans certains secteurs communs. Les groupes ethnoculturels, comme les peuples autochtones et les immigrants, constituent

Figure E4

L'inégalité hommes-femmes au Canada est élevée ou très élevée dans sept des quinze indicateurs

Degré d'inégalité ou écart avec la parité

■ Faible
■ Moyenne
■ Élevé
■ Très élevé

Égalité au travail	Égalité hommes-femmes dans le milieu de travail	Activité sur le marché du travail	Ratio F/H—Personnes en emploi ou cherchant de l'emploi, exprimé en % des individus de chaque sexe âgés de 15 ans et plus	0,87
		Heures travaillées	Ratio F/H—N ^{bre} moyen d'heures travaillées par semaine par les employés de chaque sexe âgés de 15 ans et plus	0,84
		Écart salarial	Ratio F/H—Salaire horaire médian par type d'emploi pour les employés à temps plein de chaque sexe âgés de 15 ans et plus ¹	0,88
		Emplois en STGM	Ratio F/H—Travailleurs de 15 ans et plus de chaque sexe dans des emplois liés aux STGM ²	0,30
		Postes de direction	Ratio F/H—Travailleurs de 15 ans et plus de chaque sexe occupant des postes de direction ³	0,53
		Entrepreneuriat	Ratio F/H—Petites et moyennes entreprises détenues majoritairement par les représentants de chaque sexe ⁴	0,24
		Travail non rémunéré	Ratio F/H—Nombre moyen d'heures consacrées au travail non rémunéré par les représentants de chaque sexe ⁵	0,56
Égalité hommes-femmes dans la société	Services essentiels et catalyseurs de perspectives économiques	Éducation supérieure	Ratio F/H—Titulaires d'un baccalauréat ou d'un diplôme de niveau supérieur chez les représentants de chaque sexe	1,13
		Éducation en STGM	Ratio F/H—Diplômés post-secondaires dans les disciplines STGM chez les représentants de chaque sexe ⁶	0,38
		Littératie financière	Ratio F/H—Score moyen au questionnaire sur les connaissances financières obtenu par les représentants de chaque sexe ⁷	0,94
		Grossesse chez les adolescentes	Taux de prévalence—Naissances par 1 000 femmes âgées entre 15 et 19 ans	11,01
		Mortalité maternelle	Taux de prévalence—Décès maternels liés à l'accouchement par 100 000 naissances vivantes ⁸	5,77
		Mono-parentalité	Taux de prévalence—% de toutes les familles monoparentales ayant une femme à leur tête	20 %
	Protection juridique et représentation politique	Représentation politique	Ratio F/H—Représentants de chaque sexe siégeant aux assemblées législatives fédérale et provinciales/territoriales ⁹	0,41
	Sécurité physique et autonomie	Violence contre les femmes	Taux de prévalence—% de femmes ayant rapporté elles-mêmes avoir été victimes d'un crime violent ¹⁰	4 %

1 Tel que défini par la Classification nationale des professions (CNP).

2 Défini comme les professions liées aux sciences naturelles et appliquées et leur catégorie de professions associées dans le CNP, conformément à la définition utilisée par Statistique Canada dans ses recherches.

3 Défini comme les emplois faisant partie de la catégorie des professions liées à la gestion dans le CNP.

4 Les petites et moyennes entreprises sont définies comme les établissements commerciaux enregistrés employant entre 1 et 499 employés, conformément à la définition d'Industrie Canada. Pour qu'un établissement commercial soit inclus dans l'échantillon, il doit satisfaire l'un des critères suivants : avoir au moins un employé rémunéré (avec retenues à la source remises à l'Agence du revenu du Canada (ARC), avoir des revenus de vente annuels d'au moins 30 000 \$, ou être incorporé et avoir produit une déclaration de revenus fédérale des sociétés au moins une fois au cours des trois années précédentes. Sont exclues de l'échantillon les entreprises de secteurs industriels suivants : l'administration publique, y compris les écoles et les hôpitaux; les entreprises de services publics et les associations sans but lucratif.

5 Le travail non rémunéré est défini d'après trois composantes : les heures non rémunérées consacrées aux travaux ménagers, à la garde d'enfants et à l'aide ou aux soins aux personnes âgées. La moyenne d'heures est extrapolée à partir du nombre de personnes dans chaque bande de nombre d'heures.

6 Défini comme les sciences physiques et naturelles et les technologies; les mathématiques, les sciences informatiques et de l'information; l'architecture, l'ingénierie et les catégories reliées aux technologies dans la Classification des programmes d'enseignement, Premier niveau (CPE PN).

7 Dans le cadre de l'Enquête canadienne sur les capacités financières menée par Statistique Canada.

8 Les décès liés à la maternité font référence à ceux reliés à la grossesse, à l'accouchement et à la puerpéralité.

9 Par sièges au gouvernement fédéral, on entend ceux du Sénat et de la Chambre des communes. Les sièges aux gouvernements des provinces et territoires font référence à ceux des législatures de ces provinces et territoires.

10 Les crimes violents comprennent les agressions sexuelles, les vols et la violence physique. Ils incluent les agressions physiques et sexuelles commises par les conjoints, ex-conjoints ou conjoints de fait. Les données représentent la prévalence à l'intérieur d'une période de 12 mois.

SOURCE : Statistique Canada; Parlement du Canada

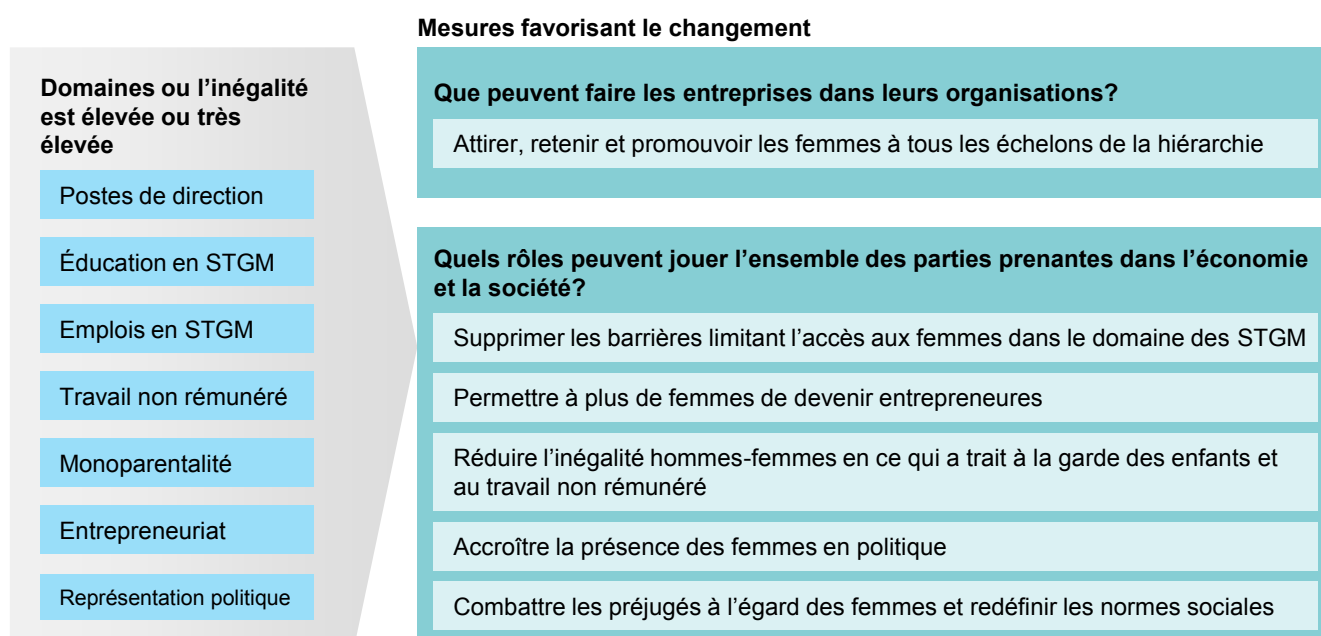
des exceptions dans ce tableau relativement homogène de l'ensemble de la nation. Les femmes qui appartiennent à ces groupes sont particulièrement plus désavantagées que leurs homologues non autochtones et non immigrées, et ces groupes de population pourraient nécessiter des interventions ciblées à l'avenir.

LES ENTREPRISES ET AUTRES PARTIES PRENANTES DOIVENT CONCENTRER LES CHANGEMENTS DANS LES SECTEURS PRIORITAIRES

Pour résoudre les enjeux des sept domaines d'inégalité et réaliser d'importants avantages économiques, chaque entreprise doit augmenter la mixité au sein de ses effectifs et s'efforcer d'attirer, de retenir et de promouvoir les femmes dans son bassin de talents à tous les échelons de la hiérarchie. Parallèlement, toutes les parties prenantes doivent instaurer un vaste changement socioéconomique de manière à promouvoir la place des femmes dans certains secteurs clés de l'économie et de la société, et notamment supprimer les obstacles à la présence féminine dans les domaines liés aux STGM, permettre à davantage de femmes de devenir entrepreneures, réduire les inégalités entre les sexes en ce qui concerne la garde des enfants et le travail non rémunéré, accroître la représentation des femmes en politique, réduire les préjugés à leur égard et mettre en place de nouvelles normes sociales (Figure E5).

Figure E5

Promouvoir l'égalité des femmes au Canada nécessite que des mesures soient prises au sein des entreprises, de l'économie et de la société dans son ensemble



SOURCE : Analyse du McKinsey Global Institute

Dans les entreprises, les femmes ne sont pas promues aux postes de direction, malgré le grand nombre de talents féminins

Bien que 53 pour cent des diplômés universitaires au Canada soient des femmes, une minorité d'entre elles sont des dirigeantes d'entreprise¹². Une enquête de McKinsey sur les bassins de talents de 69 entreprises canadiennes regroupant 470 000 employés a révélé que les femmes représentaient environ 45 pour cent de l'ensemble des employés recrutés au premier échelon, mais seulement 25 pour cent des vice-présidents et 15 pour cent des présidents-directeurs généraux (Figure E6)¹³.

¹² Enquête sur la population active (EPA), estimations selon le niveau de scolarité atteint, le sexe et le groupe, Statistique Canada, tableau CANSIM 282-0004, 2016.

¹³ L'échantillon de 69 entreprises comprend des entreprises privées. Comme le principe « se conformer ou s'expliquer » ne vise que les entreprises publiques, les résultats montrent un plus petit pourcentage de femmes au niveau de la haute direction (15 pour cent en 2016).

À presque chaque échelon hiérarchique, les femmes ont moins de chances que les hommes d'être promues à l'échelon supérieur. Les femmes ont clairement des difficultés à obtenir un avancement professionnel entre les échelons de directrice et de vice-présidente, étape que les hommes ont trois fois plus de chances de franchir que les femmes. Les données montrent que la perte de talents féminins à ce stade n'est pas due à une attrition plus élevée; en effet, les femmes sont moins nombreuses que leurs homologues masculins à quitter leur poste. Cet obstacle ne s'explique pas non plus par un manque d'ambition des femmes : le pourcentage de femmes souhaitant obtenir un avancement est identique à celui des hommes, et cela à tous les niveaux, du premier échelon à celui de la vice-présidence.

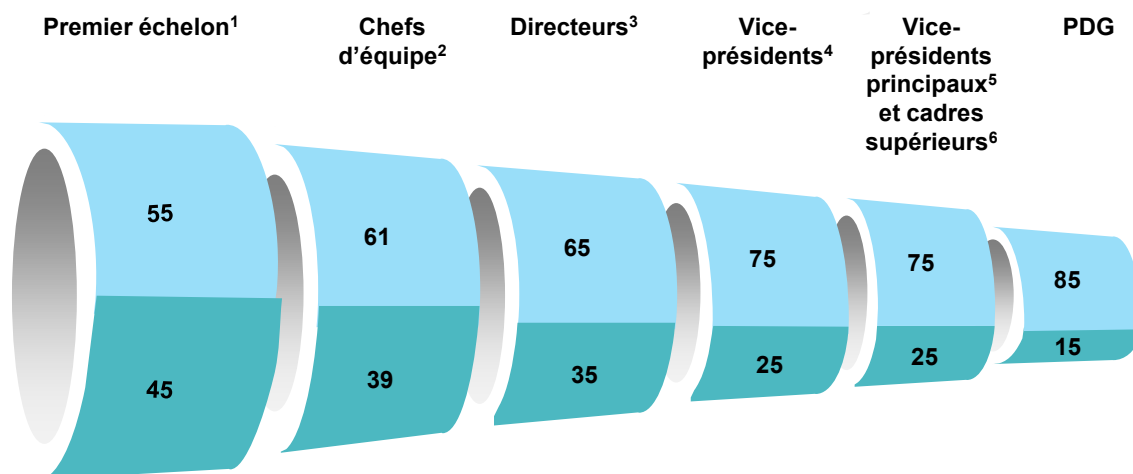
Les données indiquent toutefois que les femmes n'ont pas accès aux mêmes possibilités que les hommes. Les femmes occupent principalement des emplois débouchant moins sur des postes de direction. Elles ont également 50 pour cent moins de chances que les hommes de bénéficier du soutien d'un haut dirigeant pour leur avancement professionnel. Afin de créer des débouchés pour les femmes et les aider à progresser dans leur carrière professionnelle et accéder au grade de directrice, il est important que les entreprises soutiennent leurs ambitions et que celles-ci s'engagent dans les secteurs et les fonctions ouvrant la voie vers les postes de direction.

Figure E6

Les femmes sont sous-représentées à tous les échelons des entreprises et leur présence diminue au fur et à mesure qu'elles s'élèvent dans la hiérarchie

Représentation des hommes et des femmes à chaque échelon hiérarchique
% d'hommes et de femmes à chaque échelon; résultats obtenus auprès de 69 sociétés canadiennes représentant 470 000 employés

■ Hommes
■ Femmes



1 Premier échelon : Contributeurs individuels qui s'acquittent de tâches distinctes et participent à des équipes, en général dans un bureau ou un environnement organisationnel.

2 Chefs d'équipe : Employés responsables de la gestion d'un magasin ou d'une équipe.

3 Directeurs : Gestionnaires d'expérience ayant la responsabilité de plusieurs équipes et de fonctions distinctes ou d'unités opérationnelles.

4 Vice-présidents : Dirigeants de l'organisation qui relèvent des vice-présidents principaux.

5 Vice-présidents principaux : Hauts dirigeants de l'organisation responsables de la supervision d'une unité opérationnelle ou d'une fonction.

6 Cadres supérieurs : Membres de la haute direction relevant directement du PDG, ou gestionnaires responsables des opérations et de la rentabilité de l'entreprise.

NOTE : Ces résultats sont fondés sur un échantillon de 69 sociétés, incluant des sociétés privées. La divulgation publique sous « appliquer ou expliquer » montre une plus faible proportion de femmes aux échelons cadres (15 % en 2016).

SOURCE : Sondage sur le bassin de talents (*Pipeline Survey Canada*) 2017 effectué par McKinsey & Compagnie auprès de 69 sociétés canadiennes, représentant 470 000 employés; analyse du McKinsey Global Institute

Pour accroître la mixité dans les entreprises, il faut mettre en place un programme de changement global efficace

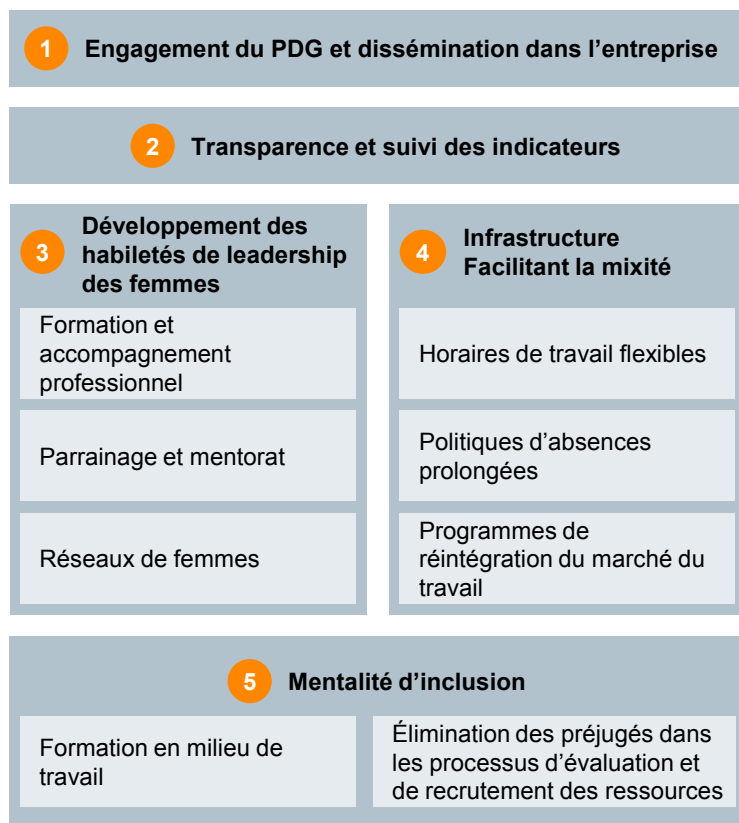
La série de recherches *Women Matter* de McKinsey montre que certaines initiatives testées et éprouvées en milieu de travail permettent de distinguer les meilleures entreprises des autres. Les recherches montrent surtout qu'il n'existe pas de solution unique. En fait, les solutions instaurées sont fructueuses lorsqu'elles sont adaptées aux problèmes particuliers de chaque entreprise et mises en œuvre en parallèle afin de créer un écosystème favorable

au changement au fil du temps. Les meilleures initiatives se regroupent selon cinq catégories (Figure E7). Nous avons interrogé 68 entreprises canadiennes sur leurs pratiques de ressources humaines actuelles et, nous appuyant sur ces données, proposons des solutions pratiques permettant d'accroître la représentation féminine aux divers échelons de la hiérarchie.

Figure E7

L'écosystème qui s'est empiriquement avéré apte à améliorer la mixité comprend cinq champs d'action

Champs d'action



Initiatives spécifiques

- 1 Au-delà de l'engagement verbal, justifier la mixité d'un point de vue stratégique
- 2 Fixer des objectifs en matière d'inclusion, les suivre de façon rigoureuse, partager les résultats avec les employés et tenir les dirigeants imputables de leur atteinte
- 3 Créer des réseaux formels de parrainage afin d'aider les femmes à gravir les échelons dans l'organisation
- 4 Assurer la flexibilité des programmes afin qu'ils soient compatibles avec l'obtention de promotions
À la suite d'une absence prolongée, soutenir les femmes au moyen de programmes formels de retour au travail et de stages
- 5 Augmenter la prise de conscience face aux préjugés inconscients à l'aide de programmes de formation
Mettre en place des systèmes permettant d'éliminer les préjugés pouvant influencer les décisions liées au recrutement et à l'évaluation des employés

SOURCE : *Women Matter 2016*; analyse du McKinsey Global Institute

1. **Au-delà de l'engagement verbal, justifier clairement les avantages de la mixité d'un point de vue stratégique.** Plus de 50 pour cent des entreprises interrogées considèrent la mixité comme l'une de leurs 10 grandes priorités stratégiques. Cependant, seulement 14 pour cent d'entre elles ont mis en place un programme de changement établissant clairement le bien-fondé de la mixité pour le succès de l'entreprise ainsi qu'une marche à suivre. Par conséquent, leurs employés des premiers échelons de l'organisation croient que l'égalité entre les sexes est une problématique sociale et qu'elle a peu de liens avec le rendement de l'entreprise.
2. **Fixer des objectifs en matière d'inclusion, les suivre de façon rigoureuse, partager les résultats avec les employés et tenir les dirigeants imputables de leur atteinte.** La moitié des entreprises interrogées analysent l'attrition des employés en fonction de leur sexe, et 25 pour cent d'entre elles font un suivi des candidatures et des offres d'emploi par sexe. Toutefois, très peu d'entreprises prennent des mesures correctives lorsqu'elles constatent une faible mixité. Par exemple, 55 pour cent des entreprises n'ont pas établi d'objectif pour l'inclusion des femmes, et 75 pour cent d'entre elles ne récompensent pas leurs dirigeants pour qu'ils favorisent la mixité dans l'entreprise.
3. **Créer des réseaux formels de parrainage afin d'aider les femmes à gravir les échelons de l'organisation.** Environ la moitié des entreprises interrogées offrent une formation sur les compétences de direction, mais seulement 22 pour cent d'entre elles ont un programme de parrainage officiel, dont aucun n'est adapté aux femmes. Les employés

considèrent le parrainage des hauts dirigeants et le sens politique comme les plus importants critères d'avancement professionnel. Les femmes semblent avoir des difficultés dans ces domaines. Les organisations doivent créer des programmes permettant aux femmes d'avoir des parrains pouvant défendre leurs intérêts, et garantir leur accès aux réseaux de leadership, aux occasions d'étendre leurs compétences et aux possibilités d'avancement professionnel.

4. Mettre en place une infrastructure souple qui aide à la fois les hommes et les femmes. Les femmes s'acquittent de la plupart des tâches familiales non rémunérées. Par conséquent, le « double fardeau » qui contraint les femmes à trouver un équilibre entre les tâches professionnelles et les tâches au domicile, ainsi que le modèle de rendement « permanent » des entreprises qui nécessite une disponibilité constante et de longues heures de travail, sont cités comme l'une des trois raisons principales pour lesquelles les femmes n'intègrent pas le monde de travail, n'y restent pas et n'y progressent pas. En réponse à ce problème, une majorité d'entreprises canadiennes propose des programmes de travail flexible à leurs employés. Plus de 70 pour cent des entreprises faisant partie de notre échantillon offrent des congés pour raisons personnelles, et 47 pour cent d'entre elles proposent des options de travail à temps partiel ou d'horaires réduits. Toutefois, 58 pour cent des employés croient que le fait de profiter d'un programme de travail flexible nuit à leur avancement professionnel. Les femmes sont plus nombreuses à profiter de ces programmes que les hommes et sont par conséquent plus désavantagées. Pour que les programmes de travail flexible facilitent l'avancement des femmes, les entreprises doivent faire en sorte que leur utilisation soit compatible avec l'avancement professionnel. Il sera essentiel de combattre les préjugés inconscients qui sous-tendent l'utilisation de ces programmes pour garantir une participation suffisante. L'infrastructure de réintégration qui facilite le retour au travail des employés après un congé prolongé peut également être améliorée; 41 pour cent des entreprises interrogées ont un programme en place, mais les femmes qui ont des enfants restent derrière les hommes dans les rôles de direction, malgré leurs aspirations en matière d'avancement professionnel.

5. Reconnaître et combattre les préjugés inconscients afin de créer une culture qui soutient la mixité. Plus de 80 pour cent des employés interrogés pensent que leur lieu de travail est inclusif. Toutefois, lorsqu'on leur demande plus spécifiquement si leur sexe a joué un rôle dans leur avancement professionnel, 35 pour cent des femmes pensent que ce facteur les a empêchées d'obtenir une augmentation de salaire, une promotion ou une chance de progresser, par rapport à 15 pour cent pour les hommes. Pour garantir des possibilités égales d'avancement, les hommes et les femmes doivent d'abord comprendre et reconnaître leurs préjugés inconscients et les mentalités qui sous-tendent ces comportements et attitudes. Les entreprises peuvent sensibiliser leurs employés en mettant en place une formation officielle. Les initiatives de Google pour lutter contre les préjugés, lesquelles comprennent des ateliers et des séances pratiques, encouragent les employés à reconnaître les préjugés et à en parler. Les organisations peuvent aussi instaurer des systèmes officiels afin d'éviter que les préjugés n'influencent les décisions d'embauche et de promotion. Moins de la moitié des entreprises interrogées ont mis en place des structures pour combattre les préjugés inconscients dans les activités d'évaluation et de recrutement. L'évaluation des CV à l'aveugle et les entrevues formatées peuvent faciliter la mixité dans le processus de recrutement, et l'évaluation du rendement en fonction de différents styles de leadership peut permettre de promouvoir plus de femmes aux postes de direction, puisque celles-ci ont tendance à avoir des compétences différentes.

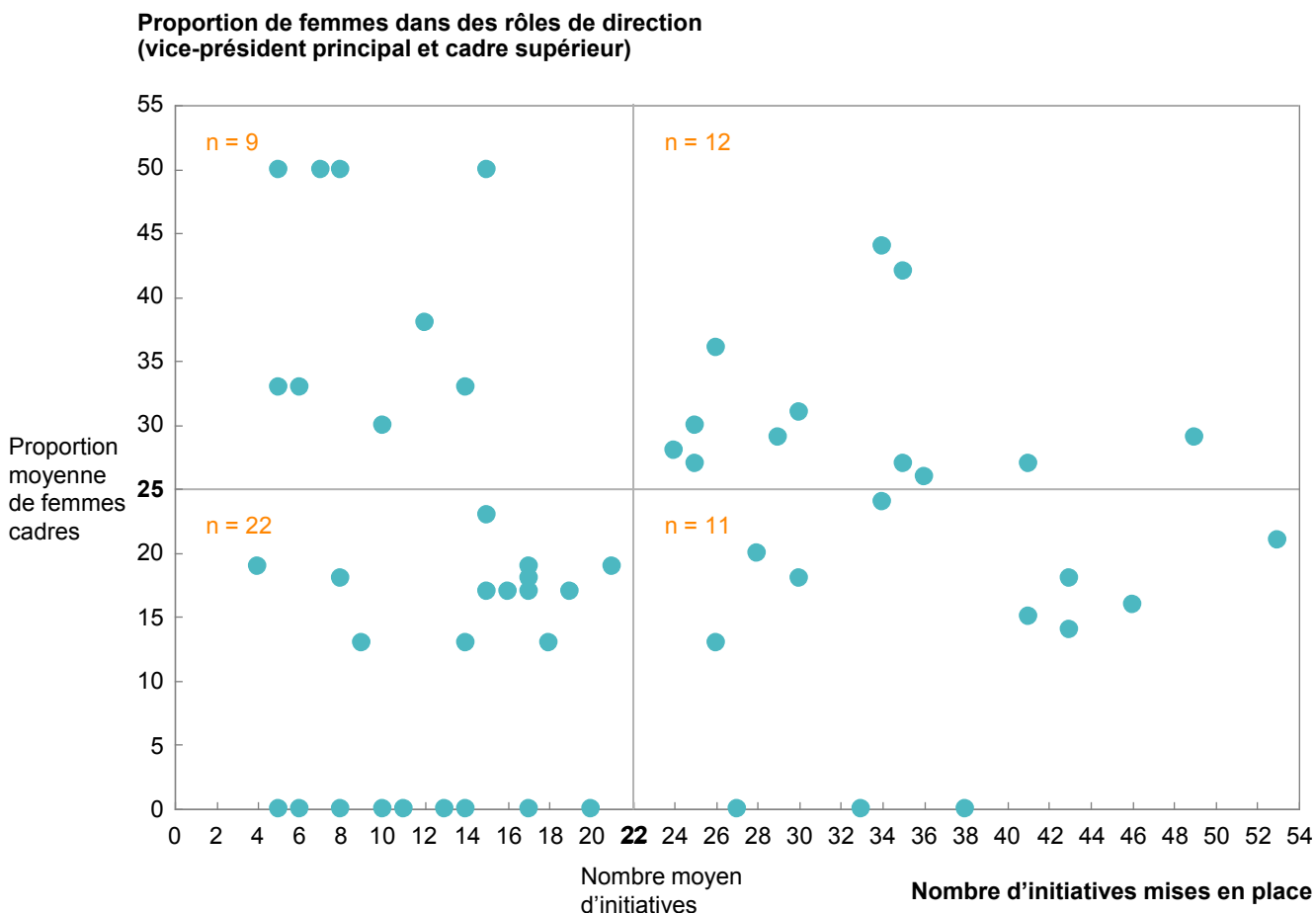
Les clés d'une mise en œuvre réussie sont la qualité et la persévérance

Bien que plusieurs des entreprises interrogées aient instauré une bonne partie des programmes, des politiques et des processus que nous avons cités, ce n'est pas le nombre d'initiatives qui semble avoir le plus de répercussions sur les résultats (Figure E8). C'est plutôt sur la qualité de ces initiatives que les entreprises doivent se concentrer pour offrir davantage de débouchés à leurs dirigeantes féminines. Elles doivent entreprendre des initiatives dans les cinq champs d'action et s'engager à les poursuivre pendant plus de cinq ans.

Figure E8

Le nombre d'initiatives mises en place ne semble pas permettre de prédire la mixité aux postes de direction

Nombre d'initiatives en place par rapport à la proportion de femmes dans des rôles de direction
 Nombre de répondants = 54¹



1 Le nombre total de répondants s'élève à 54 parce que certaines sociétés n'ont pas fourni de données sur la proportion de femmes dans les rôles de direction.

SOURCE : Enquête canadienne de McKinsey & Compagnie sur les ressources humaines, 2017; enquête menée auprès de 68 sociétés canadiennes, représentant 520 000 employés; analyse du McKinsey Global Institute

Pour garantir un changement durable dans la société, les parties prenantes doivent mener un ensemble d'initiatives dans chacun des cinq champs d'action prioritaires

Les entreprises qui s'efforcent d'établir un bassin de talents féminins jouent un rôle important, mais cela n'est pas suffisant pour réaliser tout le potentiel économique et social du Canada lié à la promotion de l'égalité hommes-femmes. Beaucoup d'autres intervenants, comme le gouvernement, les organismes sans but lucratif, les établissements d'enseignement, les médias et les particuliers, doivent jouer un rôle actif en transformant l'environnement hors du milieu de travail et en facilitant la réussite des femmes. Certaines initiatives clés dans chacun des cinq champs d'action prioritaires, dont plusieurs sont inspirées de pratiques efficaces adoptées dans les principaux pays européens, peuvent permettre de réaliser des progrès significatifs en matière d'égalité entre les sexes au Canada (Figure E9).

Figure E9

Les parties prenantes devront agir dans cinq champs d'action prioritaires, chacun impliquant quelques initiatives clés

Champs d'intervention prioritaires	Initiatives potentielles	Principales parties prenantes		
		Gouvernement	Entreprises	Autre ¹
Supprimer les barrières freinant l'accès des femmes aux domaines des STGM	▪ Les institutions d'enseignement postsecondaires pourraient développer et mettre en œuvre des stratégies globales pour attirer et retenir des étudiantes en STGM			●
	▪ Les corps législatifs et les organismes de financement fédéraux et provinciaux pourraient instaurer des programmes d'accréditation pour l'égalité et la mixité sur une base volontaire pour les institutions d'enseignement postsecondaires	●		
	▪ Les entreprises pourraient lancer ou participer à des initiatives visant à promouvoir les femmes dans les domaines des STGM, ainsi que des campagnes de sensibilisation aptes à entraîner des changements dans la société		●	
Permettre à plus de femmes de se lancer en affaires	▪ Les institutions financières pourraient identifier et approcher les femmes entrepreneures afin de les aider avec leurs besoins de capitaux		●	
	▪ Le gouvernement pourrait créer un fonds de contrepartie destiné à soutenir les entreprises prometteuses dirigées par des femmes aux stades de démarrage et d'expansion	●		
	▪ Le secteur privé pourrait créer un fonds de croissance consacré au financement d'entreprises dirigées par des femmes au stade de la croissance		●	
	▪ Le gouvernement pourrait mettre sur pied une association nationale axée sur le développement de compétences, le mentorat et les occasions de réseautage pour les femmes entrepreneures	●		
	▪ Les principaux incubateurs et catalyseurs canadiens pourraient adopter une approche ciblée pour attirer les candidatures de femmes entrepreneures			●
Réduire l'inégalité hommes-femmes au chapitre des responsabilités familiales et du travail non rémunéré	▪ Le gouvernement pourrait adopter des politiques de congé parental axées sur les hommes	●		
	▪ Le gouvernement pourrait mettre à profit les leçons tirées des programmes de garderies mis en place au Québec et dans d'autres pays lors de la création de son Cadre national pour l'apprentissage et la garde des jeunes enfants	●		
	▪ Les entreprises pourraient investir collectivement dans des services de garde accessibles, abordables et de bonne qualité pour leurs employés et la collectivité en général		●	
	▪ Le gouvernement pourrait investir davantage dans les services de soutien aux aînés et élaborer de nouvelles politiques pour en améliorer l'accès	●		
Accroître la représentation politique des femmes	▪ Les parents, les enseignants et d'autres intervenants pourraient discuter d'éventuelles carrières en politique avec les jeunes femmes			●
	▪ Les institutions d'enseignement supérieur pourraient créer des programmes pour encourager les femmes à s'engager dans des activités politiques et les préparer à faire campagne			●
	▪ Les partis politiques pourraient activement recruter des femmes pour être candidates dans des circonscriptions clés			●
	▪ Les médias pourraient publier des statistiques et des histoires sur les modèles féminins en politique			●
	▪ Les gouvernements pourraient créer une culture d'inclusion dans les milieux politiques en mettant en place des mesures favorisant l'équilibre travail-vie personnelle et un climat de sécurité	●		
Réduire les préjugés à l'égard des femmes et redéfinir les normes sociales	▪ Les parents, les enseignants et les organismes à but non lucratif pourraient offrir des programmes et lancer des campagnes pour aider les jeunes filles et les garçons à corriger les attitudes et les préjugés à l'égard des femmes			●
	▪ Les médias pourraient accroître la visibilité des femmes et éliminer les stéréotypes dans leurs représentations des femmes et des filles			●
	▪ Les entreprises pourraient entreprendre des efforts de relations publiques et de publicité qui remettent en cause les préjugés à l'égard des femmes		●	

¹ Organismes à but non lucratif, institutions d'enseignement, incubateurs et catalyseurs, partis politiques, médias et individus.

SOURCE : Analyse du McKinsey Global Institute



Le Canada aurait beaucoup à gagner en assurant une meilleure égalité entre les sexes et en maintenant sa position parmi les chefs de file mondiaux. En plus de promouvoir la justice sociale, le Canada pourrait ajouter 150 milliards de dollars à son économie en 2026, et toutes les provinces ainsi que les entreprises présentes sur leur territoire pourraient en récolter les fruits. Pour garantir la croissance, il faut mettre l'accent sur l'augmentation du taux d'activité sur le marché du travail et diriger les femmes vers les secteurs à forte productivité. Les entreprises, les gouvernements, les organismes sans but lucratif, les établissements d'enseignement et les particuliers ont tous un rôle à jouer dans l'atteinte de cet objectif. Ensemble, ils devront supprimer les obstacles économiques et sociaux qui empêchent les femmes de participer pleinement aux secteurs des STGM, à l'entrepreneuriat et à la vie politique. Ils devront également rééquilibrer le fardeau du travail non rémunéré entre les sexes et combattre les préjugés profondément ancrés dans les mentalités qui sous-tendent les attitudes vis-à-vis des femmes. Les entreprises ont la responsabilité supplémentaire d'attirer, de retenir et de promouvoir les meilleurs talents féminins aux postes de direction. En s'engageant à mettre en œuvre ce changement, en établissant des objectifs et en s'attaquant à l'inégalité de manière globale, le Canada pourrait revitaliser son économie tout en devenant un chef de file mondial en matière d'égalité hommes-femmes.



RECHERCHE CONNEXE

DU MGI ET DE MCKINSEY

The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth (septembre 2015)

Promouvoir l'égalité entre hommes et femmes pourrait ajouter 12 mille milliards de dollars au PIB mondial d'ici 2025. Les secteurs public, privé et social devront prendre des mesures pour combler les écarts entre les sexes au travail et dans la société.

The power of parity: Advancing women's equality in India (novembre 2015)

Ce rapport explique comment le fait d'atteindre l'égalité hommes-femmes en Inde aurait un impact économique plus grand que dans toute autre région du monde—ajoutant 700 milliards de dollars au PIB du pays en 2025—mais des changements substantiels doivent être apportés.

The power of parity: Advancing women's equality in the United States (avril 2016)

Toutes les villes et États américains ont la possibilité d'accroître la parité entre hommes et femmes, ce qui pourrait ajouter 4,3 mille milliards de dollars à l'économie du pays en 2025.

Delivering the power of parity: Toward a more gender-equal society (mai 2016)

Investir dans un meilleur accès aux services essentiels et réduire l'écart dans les taux d'activité sur le marché du travail pourrait enrichir l'économie mondiale de manière considérable d'ici 2025.

The power of parity: Advancing women's equality in the United Kingdom (septembre 2016)

Comblant l'écart entre hommes et femmes au Royaume-Uni pourrait ajouter des milliards de livres sterling au PIB du pays au cours de la prochaine décennie et ajouter 840 000 employées féminines au bassin de main-d'œuvre.

Women Matter

Depuis 2007, les études Women Matter de McKinsey ont exploré le rôle que jouent les femmes dans le milieu du travail à l'échelle mondiale, leurs expériences et leur impact dans les postes de haute direction et les avantages que retirent les entreprises de la parité entre les sexes.

www.mckinsey.com/mgi

Certains rapports du MGI sont disponibles en version électronique sur le site du MGI ou pour lecteurs numériques aux boutiques en ligne Amazon, Kindle et Apple. On peut télécharger et écouter les baladodiffusions du MGI sur iTunes ou au www.mckinsey.com/mgi/publications/multimedia/

Toutes les images © Getty Images.



McKinsey Global Institute

Juin 2017

Tous droits réservés © McKinsey & Compagnie

www.mckinsey.com/mgi

 @McKinsey_MGI

 McKinseyGlobalInstitute