

Le leadership en pleine **évolution** : voies vers l'équité des genres



À propos de Ressources humaines, industrie électrique du Canada

Ressources humaines, industrie électrique du Canada est la source la plus fiable au Canada pour obtenir des renseignements objectifs sur les ressources humaines et les marchés, ainsi que pour se procurer des outils visant à guider la planification et le développement des activités de l'industrie canadienne de l'électricité. Nous fournissons une plate-forme pour répondre aux besoins actuels du secteur, trouvons des moyens de faire des entreprises canadiennes « les meilleures de leur catégorie » et prévoyons les tendances et les difficultés pouvant toucher l'industrie. Notre travail permet à l'industrie de définir l'offre et la demande de main d'œuvre, et de favoriser la croissance et l'innovation chez les employeurs et les employés. Ces actions améliorent la qualité des services offerts par l'industrie et renforcent la confiance des Canadiens envers celle-ci.

Voici les objectifs spécifiques de RHIEC :

- Mener et diffuser d'importants travaux de recherches portant sur les ressources humaines au sein de l'industrie canadienne de l'électricité
- Aider l'industrie à créer et à maintenir une main-d'œuvre qualifiée et diversifiée
- Sensibiliser le public aux possibilités de carrières et débouchés d'emploi au sein de l'industrie
- Établir des partenariats qui permettent à l'industrie de mieux répondre à ses besoins en ressources humaines

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez visiter le site Web : electricityhr.ca/fr

*This report is also available in English as *Leadershift: Pathways to Gender Equity*. Ce rapport est également disponible en anglais.*

Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Protégé par le droit d'auteur © Ressources humaines, industrie électrique du Canada, 2020.



Ce projet est financé en partie par le Programme des initiatives sectorielles du gouvernement du Canada



electricityhr.ca/fr

Tous droits réservés. Toute utilisation d'une partie de la présente publication, notamment la reproduction, la mise en mémoire dans un système d'extraction, ou la transmission, peu importe la forme ou le moyen (y compris sous forme électronique, mécanique, photographique, ou au moyen de la photocopie ou de l'enregistrement), sans l'autorisation écrite préalable de Ressources humaines, industrie électrique du Canada constitue une infraction à la loi sur le droit d'auteur.

Avant-Propos

Bien que la question de l'avancement des femmes à des postes de direction au sein des industries a fait couler beaucoup d'encre au cours des 20 dernières années, en réalité, peu de choses ont été faites pour tenter de comprendre les difficultés uniques auxquelles elles sont confrontées pour progresser professionnellement, en particulier dans le secteur canadien de l'électricité. Dans le contexte d'une industrie qui fait face à des changements spectaculaires, l'intégration des femmes aux postes de direction permet d'offrir un éventail de possibilités visant à relever les défis actuels et futurs, ce qui rend ce rapport particulièrement opportun.

Le leadership en pleine évolution : voies vers l'équité des genres fournit le portrait actuel de femmes occupant des postes de direction dans le secteur; présente des éléments probants concernant les difficultés et les possibilités à l'égard de l'avancement des femmes; et cite des exemples de champions qui font une véritable différence. Nous espérons fournir aux intervenants du secteur canadien de l'électricité une foule de renseignements en vue d'expliquer en détail pourquoi ces changements sont nécessaires et ainsi accélérer notre évolution.

Faire de la place aux femmes au sein de notre secteur nécessite des efforts coordonnés et de multiples stratégies. Ce rapport explore les différentes manières d'y arriver. Nous vous invitons à réfléchir aux résultats et aux perspectives des personnes interrogées dans les pages qui suivent, puis à déterminer comment vous et votre organisation pouvez participer à ces changements.



Kathy Lerette

Kathy Lerette

Vice-présidente directrice
Transformation des activités, Alectra
Présidente du Conseil
d'administration de RHIEC



Michelle Branigan

Michelle Branigan

Directrice générale
Ressources humaines
industrie électrique du Canada



Lyne Parent-Garvey

Lyne Parent-Garvey

Dirigeante principale des
ressources humaines
Hydro Ottawa



Table des matières

Sommaire	5
Au sujet de la recherche	8
1. Les avantages de l'accroissement du nombre de femmes aux postes de direction	9
2. La réalité de la représentation des femmes aux postes de direction dans l'industrie	12
3. Les facteurs de changement	16
4. L'importance des champions	39
5. Franchir les étapes suivantes	44
Annexe technique	49
En savoir plus : bibliographie de recherche	53
Remerciements	57

Sommaire

Le secteur canadien de l'électricité et des énergies renouvelables traverse une période de changement sans précédent. Les organisations sont confrontées à des virages fondamentaux touchant les modèles d'entreprise, à une demande accrue d'innovation et de rendement, et aux défis du marché du travail dans une société en évolution. Dans ce contexte, l'accent mis sur l'accélération de possibilités d'avancement des femmes vers des postes de direction prend clairement de l'ampleur.

Ressources humaines, industrie électrique du Canada (RHIEC) a entrepris ce programme de recherche en vue d'explorer l'état actuel de notre secteur en matière d'inclusion des genres et d'axer nos efforts vers le changement. En plus de procéder à une analyse documentaire approfondie sur la diversité des genres, nous avons recueilli de nouvelles données sur l'industrie grâce aux méthodes suivantes :

- Un recensement des femmes dirigeantes dans l'industrie
- Une étude portant sur les expériences et perspectives de l'industrie
- Une série d'études de cas des champions de la cause

Il existe désormais un consensus autour de l'idée qu'une équipe de direction et un conseil d'administration faisant preuve d'inclusivité en matière de genres, peuvent assurément produire de meilleurs résultats. Les avantages sont les suivants : un meilleur accès aux talents et aux compétences essentielles, un respect accru des exigences réglementaires et des attentes des intervenants, une augmentation de l'innovation et de la compétitivité, une amélioration du maintien en poste des travailleurs, de meilleurs bilans en matière de sécurité et des risques stratégiques réduits.

Néanmoins, il existe des lacunes dans la représentativité des femmes autour des tables de prise de décision de l'industrie, et ce sujet a constitué le premier objectif de nos travaux de recherche. Bien que 30 % des sièges au conseil d'administration dans le secteur soient occupés par des femmes, ceux-ci ne sont pas répartis également. Parmi les 61 organisations de l'industrie que nous avons étudiées, 12 % ne présentent

aucune femme au sein de leur conseil d'administration et 11 % n'en présentent qu'une seule. Des recherches antérieures ont conclu qu'il est peu probable que des avantages opérationnels puissent être tirés du fait de la diversité lorsqu'on a qu'une seule femme au conseil d'administration. Sur la base de ces chiffres, près du quart (23 %) des conseils de notre secteur ne profitent aucunement des avantages que procure une perspective plus équilibrée et diversifiée.

La situation est encore moins reluisante au sein des équipes dirigeantes. Un examen d'informations accessibles au public révèle que près de la moitié (46 %) des entreprises du secteur auprès desquelles nous avons effectué des recherches ne comptent aucune femme occupant un poste de cadre supérieur. Sur les 26 % de femmes occupant ces postes, la moitié occupent des fonctions d'entreprise (ressources humaines, informatique, etc.) ou juridiques. Il leur manque probablement l'expérience technique et opérationnelle très recherchée qui les propulserait dans des fonctions de chef de direction et d'autres rôles clés de prise de décisions.

De nombreuses entreprises ont adopté des politiques officielles visant directement à accroître le nombre de femmes promues à des postes élevés de la hiérarchie. Voici une série d'approches fructueuses : des politiques écrites sur la diversité des genres; des approches stratégiques en matière de recrutement des cadres et de la gestion des talents; un leadership dynamique et intentionnel quant aux différents enjeux; et des objectifs et engagements publics, avec un volet incluant la communication des renseignements.

La plupart de ces approches s'alignent avec l'Accord de leadership sur la diversité des genres de RHIEC,

une initiative à l'échelle de l'industrie qui donne aux employeurs, aux établissements d'enseignement, aux gouvernements et autres parties prenantes un mécanisme pour articuler leur engagement, concentrer leurs efforts et établir des paramètres clairs pour mesurer les progrès dans le temps.

Malgré les bonnes intentions et les investissements judicieux, le rythme du changement sur la question de l'inclusion des genres, est terriblement lent. Il apparaît de plus en plus évident aujourd'hui qu'aucune pratique ne constitue en elle-même la solution à cette question. La sagesse commune en matière de gestion nous dit bien que « la culture ne fait qu'une bouchée de la stratégie! ». Ainsi, les politiques et pratiques exemplaires sont nécessaires, mais ne sont pas suffisantes. Elles n'auront pas d'effet durable sans la présence d'une culture en milieu de travail qui favorise la pleine inclusion des femmes.

En ce sens, la culture s'est révélée comme deuxième élément central de notre recherche. Nos participants ont permis de constater une nette différence entre les perspectives des hommes et celles des femmes sur le sujet de l'inclusion des genres au sein de l'industrie. Les femmes sont plus susceptibles de déclarer avoir rencontré des obstacles au cours de leur carrière et elles ont du mal à obtenir l'éducation et les compétences nécessaires pour œuvrer dans le secteur. Elles sont moins portées à se sentir en mesure de démontrer leurs pleines capacités et leur potentiel. Elles croient que leur avancement a été ralenti en rai-

son de l'évaluation par d'autres de leurs compétences techniques, ou encore de leurs comportements et de leur style, touchant par exemple au travail d'équipe et à l'ambition. Ces opinions sont importantes – les répondants ayant une opinion positive des soutiens professionnels et des obstacles démontrent plus de satisfaction au travail, sont plus susceptibles de recommander une carrière dans le secteur, et moins susceptibles de quitter le secteur.

Près d'un homme sur cinq (18 %) dans notre enquête estime qu'il est en fait plus facile pour les femmes de réussir dans leur milieu de travail que cela ne l'est pour les hommes. Les femmes ont une perspective tout autre : trois femmes sur quatre (75 %) pensent que les femmes éprouvent plus de difficultés.

Les femmes et les personnes employées non cadres de notre recherche nous ont clairement indiqué qu'elles ne sont pas convaincues que l'équipe de direction soit consciente des obstacles auxquels sont confrontées les femmes. En fait, les répondants de la haute direction étaient beaucoup plus susceptibles de croire que l'équité était déjà solidement établie,



c'est-à-dire que le genre ou l'origine ethnique d'une personne n'importait pas dans les choix organisationnels. Près d'un homme sur cinq (18 %) dans notre enquête estime qu'il est en fait plus facile pour les femmes de réussir dans leur milieu de travail que cela ne l'est pour les hommes. Les femmes ont une perspective tout autre : trois femmes sur quatre (75 %) pensent que les femmes éprouvent plus de difficultés. Cela commence par le leadership – les femmes sont plus susceptibles de signaler qu'un manque d'engagement de la part des dirigeants limite les progrès des femmes au sein de leur organisation.

Cependant, il faut changer la culture dans l'ensemble de l'organisation et ce n'est pas tout le monde qui est prêt à s'y impliquer. Certaines femmes hésitent parce qu'elles craignent les répercussions de « faire trop de vagues ». Certains hommes ne voient pas les barrières liées aux genres, estiment qu'ils n'ont pas la latitude d'apporter des changements ou ne sont pas convaincus du bien-fondé des gestes à poser.

... Il faut changer la culture dans l'ensemble de l'organisation et ce n'est pas tout le monde qui est prêt à s'y impliquer. Certaines femmes hésitent parce qu'elles craignent les répercussions de « faire trop de vagues ». Certains hommes ne voient pas les barrières liées aux genres, estiment qu'ils n'ont pas la latitude d'apporter des changements ou ne sont pas convaincus du bien-fondé des gestes à poser.

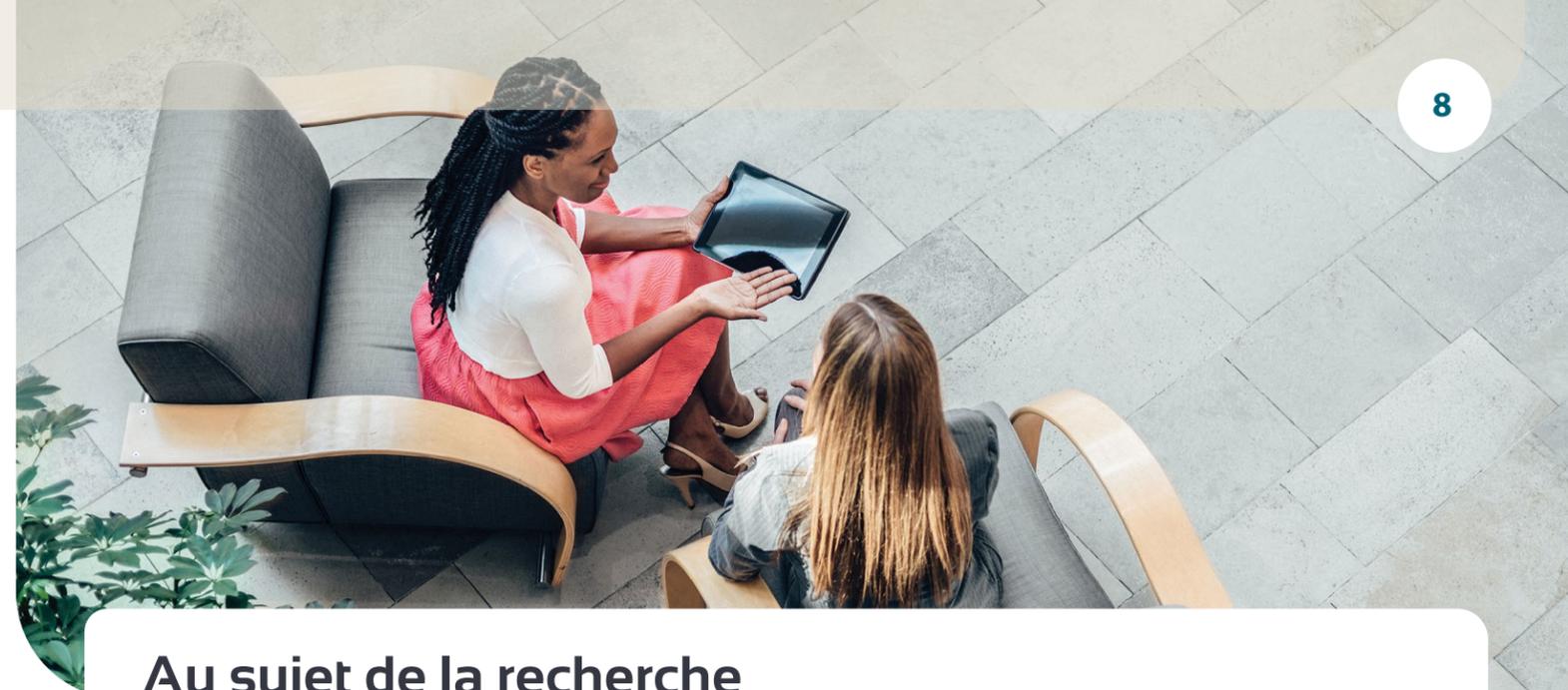
Pourquoi et comment les individus peuvent faire la différence a été le troisième élément central de notre recherche. Les entrevues avec nos sept champions et leurs succès organisationnels ont démontré comment cela peut être fait. Ces hommes démontrent les effets d'une implication active, au jour le jour, de leaders qui tiennent le rôle de défenseurs de l'égalité. Chacun d'eux décrit les expériences qui les ont aidés à devenir personnellement plus conscients des défis auxquels les femmes sont confrontées en milieu de

travail. Ils ont traduit cette prise de conscience en comportements qui font une différence, notamment : lutter contre les préjugés inconscients; créer un milieu de travail plus accueillant pour les femmes; se baser sur l'équité et la méritocratie pour faire progresser la carrière des femmes; diffuser les messages en ce sens dans toute l'organisation; établir la confiance nécessaire pour permettre des conditions de travail souples; s'adapter aux différences de style entre les femmes et les hommes; et parrainer les femmes pour faciliter les possibilités de croissance.

Les résultats ont de vastes répercussions sur les plans d'actions des individus et des organisations dans le secteur. Accroître la sensibilisation et pourvoir du soutien en communiquant sur un plan personnel, avec franchise et ouverture lors des discussions difficiles. Étendre les discussions sur le sujet à l'échelle de l'organisation, partout et tous les jours, si nécessaire. Mettre en œuvre des pratiques exemplaires, puis mesurer et rendre compte des progrès réalisés et des avantages obtenus. Avoir conscience que les changements pour les femmes impliquent des changements pour les hommes. Avec ces changements viennent les défis de confronter les modes de comportement de longue date chez les femmes et chez les hommes, mais aussi les avantages associés à un environnement plus équitable et inclusif pour tous.

Les renseignements tirés de cette recherche font ressortir la nécessité d'accélérer le rythme du progrès. Pour commencer, il semble que nous ne soyons toujours pas parvenus à créer une compréhension commune de la réalité sexospécifique de notre secteur. Beaucoup de nos organisations présentent des lacunes qui existent depuis longtemps dans leurs pratiques et dans la représentation des femmes; on se doit de remédier à ces manquements. Il faut toutefois mentionner que nous sommes également sur une belle lancée, nous disposons de quelques exemples d'excellentes pratiques, et de quelques belles histoires de réussite inspirantes sur lesquelles bâtir l'avenir.

À l'heure actuelle, les transformations profondes que subi notre industrie se traduisent par une nécessité d'emboîter le pas et d'évoluer, nous présentant ainsi l'occasion d'apporter les changements requis. Nous devons et pouvons résolument aller de l'avant pour tirer pleinement parti du talent de leadership des femmes.



Au sujet de la recherche

Les conclusions de ce rapport ont été tirées de perspectives multiples et de champs de recherche complémentaires.* Nous sommes pleinement conscients que l'avancement des femmes à des postes de direction constitue un enjeu important avec une portée considérable.

Le point de départ consistait en une revue de la littérature existante décrivant l'état actuel, les défis critiques et les meilleures pratiques. De nombreuses ressources informatives sont répertoriées dans la bibliographie.

Les recherches confirment ce que la plupart des observateurs de l'industrie savaient déjà : les postes de direction ne reflètent pas le nombre de femmes talentueuses disponibles sur le marché du travail. Pour obtenir une vue approfondie et exhaustive de l'état et des possibilités de changement, nous avons entrepris trois initiatives de recherche en parallèle.

Un recensement des femmes dirigeantes dans l'industrie a donné une vue d'ensemble du nombre et des caractéristiques des femmes occupant des postes de direction dans un large échantillon de 61 organisations du secteur canadien de l'électricité et des énergies renouvelables. La recherche compile les données qui nous sont communiquées par l'industrie, puis les complète par un examen des informations accessibles au public sur les conseils d'administration, équipes de direction et 224 femmes dirigeantes de l'industrie.

* Des renseignements plus détaillés sur la méthodologie de recherche sont fournis dans l'annexe technique.

Une étude des expériences et perspectives de l'industrie a examiné les points de vue des hommes et des femmes qui travaillent dans le secteur. Ils ont décrit leurs expériences en milieu de travail, ont fait part de leur propre volonté à être des champions et ont évalué l'engagement de leurs gestionnaires et dirigeants à créer un environnement plus inclusif pour les femmes. Leurs voix ont été entendues par le biais d'un sondage national en ligne, ainsi que par l'entremise de commentaires tirés de deux événements de l'industrie et de trois webinaires.

Une série d'entrevues avec des champions explore en profondeur les facteurs qui influencent particulièrement le soutien des dirigeants masculins à l'avancement des femmes à des postes de direction. Pour une perspective plus personnelle, sept chefs de file de l'industrie ont été interrogés et vous sont présentés; ils ont été sélectionnés pour leur engagement manifeste à favoriser le changement.

Les thèmes et les implications des trois études sont interreliés tout au long du rapport.

1. Les avantages de l'accroissement du nombre de femmes aux postes de direction

Les avantages relatifs à une plus grande diversité des genres*, en particulier à des échelons supérieurs, sont bien documentés. L'accord entre les différents résultats de recherche dans l'ensemble des industries est à noter :

Accès aux talents

Avec un nombre croissant de départs à la retraite chez les dirigeants, l'industrie est confrontée à un besoin critique de talents. Les bassins qui étaient auparavant sous-utilisés sont devenus essentiels.

Les avantages d'une bonne gestion des talents sont importants pour en arriver à : se forger une réputation d'employeur de choix, favoriser l'efficacité et la rentabilité de l'organisation, et attirer et maintenir en poste des femmes et des hommes hautement qualifiés.

Les autres secteurs ne sont pas en reste. Eux aussi subissent des pressions pour accroître la représentation des femmes dans les postes de direction. La compétition peut être rude.

Conformité aux exigences juridiques, réglementaires, et de déclaration

Les employeurs sont visés par un bon nombre d'attentes formelles et informelles pour rendre compte de leurs progrès en matière de diversité des genres,

en particulier au niveau de la direction et du conseil d'administration. Celles-ci comprennent entre autres :

- Les engagements publics envers les parties prenantes
- La divulgation publique de rapports de recherche d'investisseurs tels que Bloomberg
- Les rapports sur l'équité en matière d'emploi (employeurs sous réglementation fédérale)
- Les modèles de divulgation « se conformer ou s'expliquer » pour les sociétés cotées en bourse dans plusieurs juridictions au Canada et à l'étranger
- Les nouvelles exigences en matière de divulgation sur la diversité en vertu de *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA) qui est entrée en vigueur le 1er janvier 2020

Un milieu de travail caractérisé par des comportements respectueux; des pratiques inclusives en matière de gestion des ressources humaines; et l'absence de discrimination, de harcèlement ou de parti pris permet de réduire les risques encourus par l'organisation à l'égard de plaintes, de griefs et d'autres procédures judiciaires touchant les droits de la personne.

* Par souci de simplicité, le présent rapport fait référence aux « genres » et parfois aux « sexes » au sens binaire des femmes et des hommes. Cependant, les participants aux travaux de recherche pouvaient s'identifier à un autre genre que le féminin ou le masculin. Le rapport souligne que l'augmentation de la participation des femmes nécessitera aussi une approche plus inclusive de toutes les normes sexospécifiques.

Plus grande Innovation

Les personnes d'horizons divers apportent différentes idées. Cela est particulièrement pertinent pour le secteur de l'électricité à l'heure actuelle où on peut constater l'émergence de nouveaux modèles d'affaires et de nouvelles technologies.

Réputation perfectionnée

Mettre l'emphase sur les avantages d'une variété de styles de gestion et de leadership peut s'avérer un message convaincant et positif au sein de toute industrie, notamment celle de l'électricité, qui fait face à tant de changements.

Meilleurs productivité et rendement financier

De nombreuses preuves (voir ci-dessous) existent démontrant que les entreprises avec une plus grande diversité de genres en termes de leadership ont de meilleurs performances.

Initiatives d'entreprise moins risquées

Lorsqu'elles sont utilisées efficacement, les perspectives diversifiées améliorent la prise de décision. En particulier dans les rôles de leadership, notamment les équipes de direction et les conseils, des résultats de recherche démontrent les avantages d'une plus grande diversité (voir ci-dessous).

Sécurité accrue

Un meilleur équilibre des genres au sein d'une organisation, y compris dans les rôles opérationnels, engendre une culture qui contribue à rehausser la sécurité.

Un certain nombre des ressources énumérées dans la bibliographie traitent du nombre croissant de preuves de ces avantages, parfois dans un large éventail d'industries et de pays. Par exemple, en termes d'avantages financiers associés à la représentation des femmes à la haute direction ou dans les conseils :

- Une étude approfondie a résumé les conclusions selon lesquelles « la participation des femmes aux conseils d'administration et à la haute direction s'est avérée avoir une incidence directe et positive sur le revenu. »¹

- En 2016, des recherches menées par le Peterson Institute for International Economics sur 22 000 sociétés cotées en bourse dans 91 pays ont montré que les entreprises dont au moins un tiers des postes de direction sont occupés par des femmes ont bénéficié en moyenne de 6 % en bénéfices supplémentaires. La croissance des profits pourrait être attribuable à l'inclusion de tout un éventail de compétences et de perspectives, permettant une meilleure prise de décision.²
- Les rôles de leader sont importants. Les entreprises du quartile supérieur en ce qui a trait à la diversité des genres au sein d'équipes de direction étaient 21 % plus susceptibles d'avoir des profits plus élevés et 27 % plus susceptibles de créer de la valeur. Les entreprises les plus performantes en termes de rentabilité et de diversité comptaient plus de femmes dans des postes contribuant directement à la génération de revenu que dans des rôles de membres du personnel au sein de leurs équipes de direction.³
- Sur une période de huit ans, les sociétés cotées en bourse S&P / TSX comptant au moins une femme dans leur conseil d'administration ont produit un rendement annuel composé de 11 %, surpassant les autres de plus de 3 %.⁴

Les preuves qu'une plus grande diversité des genres engendre une meilleure prise de décision inclues les preuves suivantes:⁵

- Dans un sondage récent auprès d'administrateurs de conseils d'administration canadiens, plus de la moitié des répondants (51 %) ont déclaré que le manque de diversité d'idées au sein des équipes de cadres supérieurs et des conseils d'administration constitue un obstacle à l'innovation dans l'économie canadienne.
- Les données montrent qu'une plus grande diversité dans les conseils réduit le risque de créer une « pensée de groupe » et rehausse la qualité des décisions stratégiques. Les organisations comptant plus de femmes au sein de leurs conseils d'administration ont obtenu de meilleurs résultats sur les indicateurs de gouvernance d'entreprise. Des améliorations significatives de la diversité des genres au sein des conseils d'administration sont liées à la limitation des risques pour l'entreprise, au repérage des possibilités et à des retombées culturelles. Les équipes mixtes font preuve d'innovation accrue et

de meilleures prises de décision dans des situations complexes.

Plusieurs ressources s'appliquent directement au secteur de l'électricité, surtout parce qu'il subit actuellement une transformation profonde, tant au niveau des services publics traditionnels qu'à celui des énergies renouvelables. Ces transformations s'accompa-

gnent de nouveaux modèles d'affaires et de nouvelles relations avec les différents intervenants correspondants. Alors que les organisations prennent des décisions complexes et font des choix stratégiques qui diffèrent de ceux du passé, il est essentiel d'avoir un processus décisionnel robuste pour mener à bien cette restructuration.

Considérons les faits, propres au secteur de l'électricité, au Canada et à l'étranger

Une étude d'Ernst et Young confirme que la présence d'un plus grand nombre de femmes au sein des conseils d'administration se traduit par des rendements supérieurs en capitaux et en investissements, les 20 entreprises de services publics les plus diversifiées surpassant ceux qui le sont moins—une différence pouvant représenter des millions de dollars de profit.⁶

Une analyse financière des 200 meilleures entreprises du secteur des services publics indique une corrélation entre une forte diversité de genres et un meilleur rendement organisationnel. Le leadership féminin dans le secteur des technologies propres a démontré des liens entre les gains commerciaux considérables, grâce à une augmentation de la rentabilité, du rendement des capitaux propres et l'innovation.⁷

Avec des expériences et des antécédents variés, les femmes dirigeantes du secteur des technologies propres offrent des perspectives qui peuvent engendrer une croissance significative, des marges de profit plus importantes, des retombées en croissance économique et un renforcement des liens dans les collectivités.⁸

Une étude menée par le Center for Responsible Business de la UC-Berkeley a révélé que les entreprises comptant plus de femmes au sein de leur conseil d'administration sont plus susceptibles « d'investir de manière proactive dans la production d'énergie renouvelable et les services connexes... ainsi que de mesurer et réduire les émissions de carbone de leurs projets tout au long de la chaîne de valeur, en plus de mettre en œuvre des programmes de réduction de l'empreinte carbone avec leurs fournisseurs. »⁹

Les changements complexes au sein de l'industrie nécessitent de nouvelles approches de leadership. « Les styles de leadership les plus fréquemment utilisés par les femmes sont également considérés comme étant les plus efficaces pour relever les défis mondiaux avenir. »¹⁰

Un manque de diversité dans le leadership des entreprises d'énergies renouvelables est perçu par certains comme un manque de communication avec les collectivités sur le site des technologies des énergies renouvelables. Certains considèrent que cette disparité de genre freine possiblement le potentiel d'expansion du secteur des énergies renouvelables.¹¹

Catherine Mitchell, professeure de politique énergétique à l'Université d'Exeter, fait valoir que les processus de gouvernance nécessitent l'apport de divers intervenants. « Je suis absolument convaincue que le fait que l'industrie soit tellement dominée par des hommes – et en particulier par des hommes blancs d'âge mûr – ralentit la transition énergétique. » affirme Mme Mitchell.¹²



2. La réalité de la représentation des femmes aux postes de direction dans l'industrie

En examinant les recherches existantes, il est vite devenu clair qu'il existe un manque de données portant sur la représentation des femmes aux postes de direction dans le secteur canadien de l'électricité.

Trouver des preuves fiables de la situation actuelle constitue un défi : les résultats varient selon les études parce que les données et les méthodologies ne sont pas directement comparables; la définition du secteur correspond rarement à l'ensemble du champ d'activité actuel; et les petites organisations, en particulier, ne sont pas bien prises en compte dans les rapports sur les femmes présentes au sein des conseils d'administration et les postes de direction.

Des résultats largement diffusés montrent que le nombre de femmes siégeant aux conseils d'administration et à la haute direction a augmenté, mais lentement.¹³ Des termes tels que « pas de tortue » et « stagnant » sont souvent utilisés pour décrire le rythme du changement.¹⁴ Il est toutefois encourageant de constater que certaines grandes entreprises de services publics affichent un bilan supérieur à la moyenne. Le Conseil canadien pour la diversité administrative a indiqué¹⁵ que les 23 entreprises répertoriées au classement FP500 du secteur des pipelines et services publics de gaz et d'électricité comptaient 30,1 % de femmes au conseil d'administration en 2018 – le deuxième secteur industriel à avoir atteint le seuil de 30 % prescrit par le Conseil.

Qu'a révélé notre nouvelle recherche?

Nos recherches ont étendu et approfondi l'analyse des entreprises du secteur de l'électricité. Nous avons choisi un échantillon de 61 organisations, notamment les énergies renouvelables, les services publics traditionnels et les services spécialisés, en incluant autant les services de petite taille et d'échelle locale que les services de grande envergure, et ce, dans toutes les provinces et tous les territoires. De cet échantillon, nous avons analysé leurs données publiées – leurs membres du conseil d'administration et leurs équipes de direction – pour déterminer le niveau de diversité des genres. Nous avons recueilli des renseignements sur 224 femmes dirigeantes. De plus, 20 autres organisations ont contribué à notre recensement de l'industrie effectué en ligne, en explorant les pratiques organisationnelles en matière de diversité des genres dans le secteur.

Femmes dans les conseils d'administration : les chiffres

Les informations sur les conseils d'administrations de 52 sur les 61 organisations considérées étaient publiques.

88 % des conseils comptent au moins une femme, ce qui signifie que **12 % des conseils n'en comptent aucune.**

77 % des conseils comptent 2 femmes ou plus, ce qui signifie que pour **près du quart (23 %) des conseils, aucune femme ou une seule femme a sa place.** La recherche¹⁸ suggère que les membres femmes qui sont les seules de leur genre dans les conseils d'administration peuvent avoir du mal à faire entendre leur voix et peuvent parfois être considérés comme étant là de façon « symbolique ».

Bien sûr, il est important de prendre en considération la taille des conseils. Avoir deux femmes sur un conseil de quatre personnes n'est pas la même chose que d'avoir deux femmes sur un conseil de dix personnes.

La **Figure 1** montre les pourcentages de conseils dont les niveaux de diversité des genres varient.

- Le pourcentage le plus élevé (63 %) des conseils comptent 25 % à 49 % de sièges détenus par des femmes.
- Très peu de conseils (3 sur 52, soit 6 %) avaient la moitié ou plus de leurs sièges détenus par des femmes.
- Globalement, 30 % des sièges des conseils d'administration (145 sur 484) sont détenus par des femmes. En prenant les conseils de manière individuel, 58 % d'entre eux ont atteint ou dépassé le critère de « masse critique » établi à 30 %.

La recherche suggère que les membres femmes qui sont les seules de leur genre dans les conseils d'administration peuvent avoir du mal à faire entendre leur voix et peuvent parfois être considérés comme étant là de façon « symbolique ».

Diversité des genres aux conseils du secteur

(n=52 conseils)

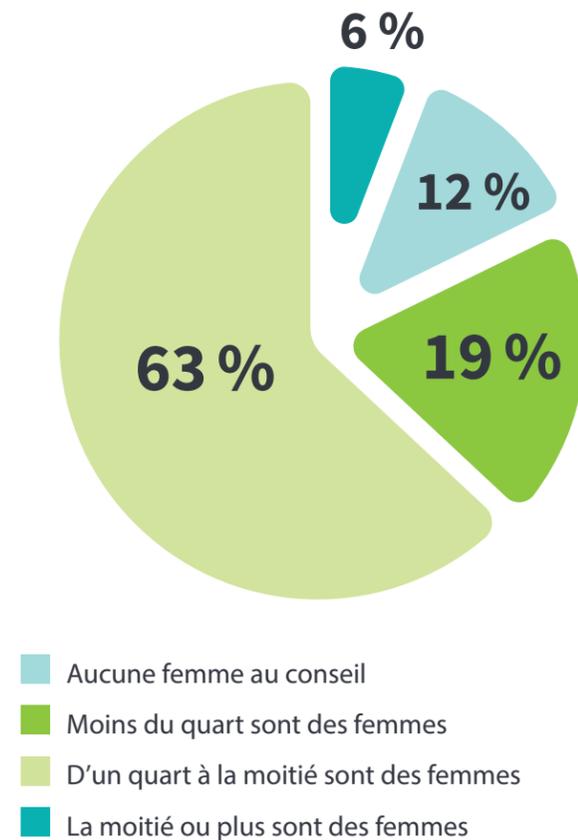


Figure 1 : Répartition de la représentation des femmes dans les conseils



Femmes dans les équipes de direction : les chiffres

Des informations publiques étaient disponibles pour les équipes de direction de 53 des 61 organisations considérées. Nous avons constaté que le bilan du secteur en ce qui concerne les cadres n'était pas aussi positif que celui des conseils d'administration. Par exemple, un quart des entreprises sur lesquelles nous avons effectué des recherches n'a aucune femme dans leurs équipes de direction. Près de la moitié (46 %) des entreprises ne comptent aucune femme dans les postes de la haute direction.

- Globalement, 26 % (90 sur 345) des cadres supérieurs présentés par les fiches de renseignements d'entreprise sont des femmes.

- La **Figure 2** montre les niveaux de diversité des genres dans 53 équipes de direction. Bien qu'il puisse sembler encourageant que 15 % des entreprises disposent d'équipes de direction composées au moins à moitié de femmes, ces organisations ne sont pas représentatives de l'industrie dans son ensemble. Quatre des huit organisations rapportent de très petites équipes de direction, avec 1 ou 2 femmes sur 2 ou 3 cadres nommés.

Les postes de direction les plus souvent occupés par des femmes se situent dans des fonctions d'entreprise (RH, informatique, etc.) et dans des fonctions juridiques – ensemble, ces catégories représentent plus de la moitié des femmes cadres de l'étude.

Diversité dans les équipes de direction du secteur

(n=53 organisations)

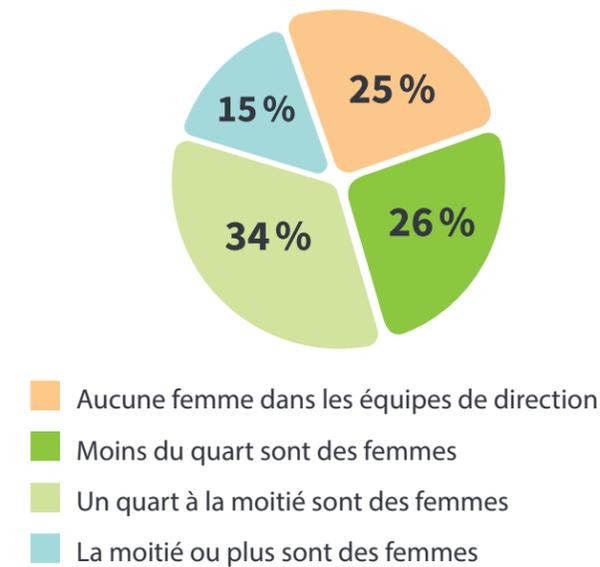


Figure 2 : Répartition de la représentation des femmes dans les équipes de direction

Postes de direction détenus par des femmes

(n=85 femmes cadres énumérées)

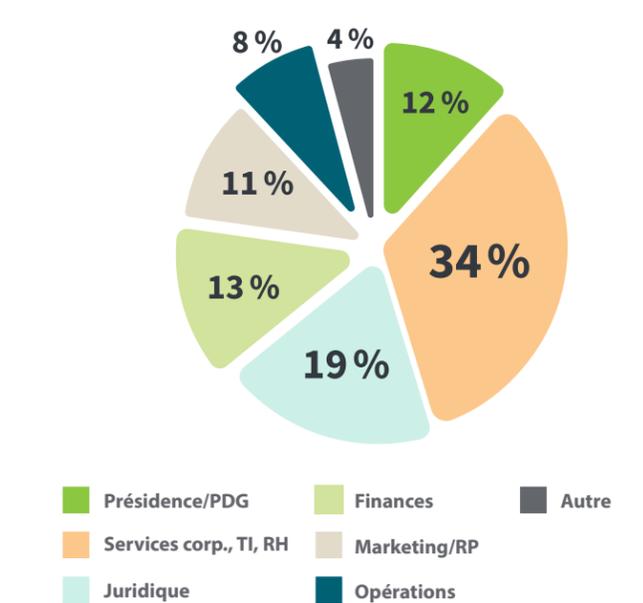


Figure 3 : Répartition des postes de direction détenus par des femmes au sein du secteur

Les rôles dans des fonctions d'entreprise mènent rarement à des postes de PDG. Par conséquent, un important écart de rémunération lié au genre a été constaté chez les cadres canadiens. Faisant référence à cela comme un « plafond de verre blindé », une étude de 2019¹⁶ a rapporté que les femmes cadres gagnent 0,68 \$ pour chaque dollar que leurs collègues mas-

culins gagnent, la plus grande partie de la différence étant la rémunération bonus. Le secteur industriel fait la différence. La recherche a révélé que les secteurs (y compris l'énergie et les services publics) qui emploient un nombre relativement important de femmes cadres affichent aussi les écarts de rémunération les plus importants.

Un profil de femmes aux postes de direction et de conseil – au-delà des chiffres

Une caractéristique unique de cette recherche est son exploration des caractéristiques des femmes occupant des postes de direction au sein de l'industrie. Nous avons recueilli un échantillon de 223 femmes occupant des postes au sein d'équipes de conseils d'administration et de direction des 61 entreprises de notre échantillon. En examinant

des informations accessibles au public,¹⁷ nous avons pu établir un profil* des divers antécédents et qualifications qu'elles apportent. Il est clair que ce sont des femmes compétentes et qualifiées. Presque toutes possèdent un diplôme universitaire et (ou) un titre professionnel. Les domaines d'études les plus courants sont le commerce, les domaines STIM et le droit.

Caractéristiques des femmes au sein des conseils d'administration et des équipes de direction

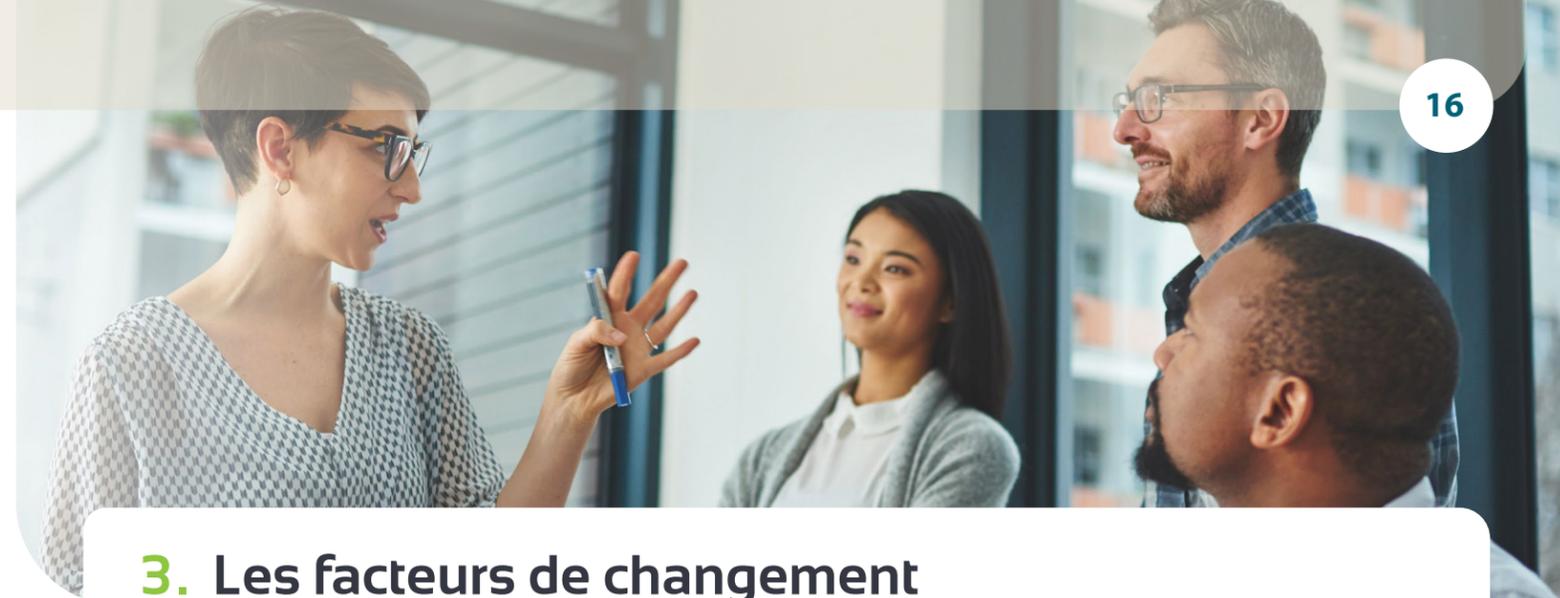
(n=223)

Âge	Plus du tiers (36 %) sont âgés de 55 ans et plus – ce sont des « baby-boomers » ou des gens plus âgés
Origine ethnique	93 % sont de race blanche 4 % sont membres d'une minorité visible 3 % sont d'origine autochtone
Niveau d'éducation	3 % ont un diplôme collégial 52 % ont un baccalauréat 45 % ont une maîtrise ou un doctorat
Domaine d'étude	26 % ont un baccalauréat en commerce 24 % ont un diplôme dans un domaine scientifique ou de l'ingénierie 22 % ont un MBA 21 % ont un diplôme en droit
Certifications professionnelles	23 % ont un titre d'administrateur de sociétés 16 % ont un titre de comptable 6 % ont d'autres titres professionnels

Tableau 1 : Profil de femmes dirigeantes au sein du secteur

Les politiques en matière de diversité au sein des conseils que nous avons examinées rappelaient constamment l'exigence générale de pourvoir les postes vacants en fonction du mérite et des qualifications. Le message selon lequel la diversité des genres n'implique pas de compromis entre le mérite et la représentation fait des progrès. Comme nous le rapportons plus loin, cette préoccupation est toujours exprimée par les employés masculins, il reste donc du travail à faire de ce côté.

* Veuillez noter que les pourcentages sont fondés sur ceux pour lesquels les informations pertinentes étaient disponibles. La taille des échantillons varie de 190 à 202.



3. Les facteurs de changement

Vu les défis auxquels notre industrie est confrontée, les organisations devront tirer pleinement parti d'une plus grande diversité au niveau du leadership.

Pour atteindre cet objectif, les employeurs et les parties prenantes doivent recentrer leur attention sur l'attrait, le maintien en poste et le développement des femmes talentueuses à tous les niveaux. Dans cette section, nous examinons plusieurs stratégies pour favoriser une plus grande inclusion des genres – au niveau du conseil d'administration, de la direction et des opérations. En les combinant, elles entraîneront un effet de changement qui fera toute la différence. Les entrevues permettent d'obtenir un portrait détaillé des expériences personnelles de sept hommes qui sont des acteurs de changement reconnus au sein de l'industrie. Chacun des sept leaders masculins a décrit les expériences personnelles qui leur a permis d'avoir une bonne compréhension des questions liées aux genres.

Personne interrogée 1

Être un champion : dans ses propres mots

« Je constate qu'il y a de plus en plus d'intérêt pour la diversité des genres dans notre secteur. Au départ, nous étions plus influencés par la société, mais maintenant, le changement de génération commence à avoir un impact et la technologie peut servir de stabilisateur. Il est temps pour nous de profiter des avancées technologiques de notre secteur pour trouver des façons de diriger. »

C'est personnel pour moi – voici pourquoi

J'ai commencé ma carrière en occupant des fonctions qui m'emmenaient souvent à participer à des événements du secteur de l'énergie, j'y rencontrais régulièrement les mêmes personnes. J'ai ensuite quitté le secteur pendant plusieurs années. À mon retour, j'ai été frappé par le fait dans ces événements, j'avais retrouvé les mêmes visages, à prédominance masculine. Au cours de ma carrière, j'ai eu le privilège de travailler sous la tutelle de deux dirigeantes hautement qualifiées et extrêmement respectées. Cela m'a donné une perspective plus large de ce à quoi pourrait ressembler le leadership. Ma femme est une professionnelle compétente et nous avons des jeunes filles. Je pense beaucoup à l'avenir de mes enfants et aux petits gestes que je peux poser pour améliorer leurs propres expériences du monde, tant au niveau personnel qu'au niveau professionnel.

Pourquoi le leadership est nécessaire

En tant que cadre supérieur, il peut être plus difficile pour moi de rencontrer le personnel autant que je le souhaiterais, en raison de mon horaire chargé. Cependant, je considère qu'il est impératif d'écouter activement le personnel à tous les échelons de l'organisation et d'être prêt à parler à tout le monde. Cela fait partie de mes responsabilités.

Le fait d'offrir une forme de mentorat informel – simplement en s'asseyant avec un employé et en discutant de ses aspirations – peut s'avérer extrêmement utile. Ces quelques minutes profitent ainsi à toutes les personnes impliquées; cela aide l'employé à se sentir plus engagé et fournit au leader des renseignements précieux sur les expériences et les besoins des différentes générations et des autres groupes en milieu de travail.

Pour favoriser l'émergence d'idées novatrices, les gens doivent se sentir en sécurité lorsqu'ils s'expriment, surtout si leur point de vue diffère de la majorité. Lorsque vous présidez une réunion, encouragez une discussion ouverte et donnez à chacun l'occasion de s'exprimer. Même si vous sentez que quelqu'un est réticent, aidez-le à exprimer son point de vue.

Si une personne en particulier domine la réunion, prenez-la à part après la rencontre pour offrir des commentaires concrets. Si cette personne est à la tête d'une équipe, faites-lui prendre conscience des avantages que procure le fait d'encourager ses subalternes à s'exprimer.

Les leaders peuvent exprimer leur intérêt, mais ils ne disposent pas nécessairement des outils appropriés pour le démontrer. Une solide formation pourra aider à accroître leur sensibilisation, leurs connaissances et leurs compétences pour combler cette lacune.

Pourquoi il faut autant de sensibilisation que d'actions

Je crois fermement à l'éducation. En général, les gens sont bien intentionnés, mais nous ne réalisons pas toujours l'influence que nos préjugés inconscients ont sur nous. Les préjugés nous amènent à faire des suppositions erronées, puis nous prenons des décisions qui ne reflètent pas forcément nos opinions.

Au sein de notre entreprise, nous avons mis en place de nombreuses initiatives visant à sensibiliser tout le monde dans l'organisation sur la diversité des genres et diffuser largement son importance par rapport à qui nous sommes et ce que nous faisons. Nous avons organisé des webinaires, des dîners-causeries, des activités de réseautage et de mentorat à la chaîne, et nous avons participé à l'initiative « Amenez votre fille au travail ». Nous travaillons en partenariat avec des groupes de l'industrie en vue de soutenir les femmes en STIM. Je suis le président de notre comité et je suis fier de la variété d'événements et d'initiatives que nous avons organisés. Notre travail est entièrement et activement soutenu par le chef de direction et les membres du conseil d'administration.

L'éducation et les autres initiatives individuelles de diversité et d'inclusion sont essentielles, mais elles ne constituent qu'un seul élément. Tous les efforts doivent être intégrés et intentionnellement liés aux stratégies que l'organisation souhaite adopter.

Notre organisation a signé l'Accord de leadership sur la diversité des genres de RHIEC. Ce geste confère un caractère officiel à notre engagement public de promouvoir les valeurs de diversité, d'égalité et d'inclusion dans l'ensemble de nos pratiques, notamment le recrutement et l'approvisionnement. Notre participation envoie un message fort, à l'interne comme à l'externe, de l'importance que revêt la diversité des genres pour notre travail. Cela nous aide à maintenir notre élan.

L'amélioration de la diversité des genres et la possibilité d'en bénéficier ne peuvent être réalisées de façon décousue. Cela prend du temps, et l'on se doit d'être prêts à effectuer des ajustements structurels si nous souhaitons voir de véritables changements.



Peut-être qu'à une certaine époque, il y avait une opinion optimiste selon laquelle un seul programme ou une seule initiative serait suffisant – qu'il s'agisse d'une initiative de mentorat, d'un cours de formation sur les préjugés sexistes ou d'un programme de perfectionnement en leadership féminin.

On reconnaît de plus en plus que les programmes et les initiatives autonomes ne suffisent pas. Un engagement profond, comme celui que procure l'Accord,¹⁹ insiste sur le fait que chaque organisation devra adopter plusieurs stratégies.

La bonne nouvelle, cependant, est qu'il devient de plus en plus clair que ces nombreuses stratégies apporteront une synergie, l'incidence globale devenant ainsi bien plus que la somme des initiatives individuelles. Par exemple, nous rapportons ailleurs que de récentes recherches révèlent des liens de réciprocité entre l'expérience des PDG et les nominations au conseil d'administration pour les femmes – le succès de l'un engendra le succès de l'autre et vice versa.²⁰ De même, le mentorat et, plus important encore, le parrainage des femmes²¹ crée davantage d'occasions de démontrer leur potentiel, renforçant ainsi l'idée de parvenir à un équilibre entre les genres dans l'attribution des postes de direction.

Les femmes qui réussissent à devenir des modèles dans des professions à prédominance masculine encourageront les jeunes femmes à accéder à de nouveaux domaines, créant par le fait même un bassin de talents plus grand qui fera éventuellement bouger les chiffres.

L'Accord de leadership sur la diversité des genres, élaboré par Ressources humaines, industrie électrique du Canada (RHIEC), consiste en un engagement public des employeurs, des éducateurs, des syndicats et des gouvernements du pays à promouvoir la diversité des genres au sein de leurs organisations. Les types d'engagements différents (selon le type d'organisation) mettent l'accent sur l'action unifiée qui est requise pour assurer le soutien et l'avancement des femmes sur le marché du travail.

Plus intéressant encore, ces nouvelles façons de penser sont également plus inclusives des hommes. Il existe une prise de conscience qui veut que le changement de culture soit plus durable lorsque les hommes prendront un congé parental,²² lorsqu'ils estimeront pouvoir montrer leur vulnérabilité,²³ et lorsqu'ils assumeront la création de milieux de travail inclusifs. Les normes sociétales suscitent des attentes tant pour les hommes que pour les femmes. Tout changement significatif touchant l'inclusion des genres au sein des industries traditionnellement masculines impliquera un changement fondamental, lequel se traduira par une vision plus équilibrée et modernisée des rôles des hommes et des femmes. En particulier dans les industries où la sécurité est primordiale, des études récentes mettent en évidence les conséquences de l'hyper-masculinité. Le fait d'effectuer les tâches différemment apporte de nombreux avantages à tous les niveaux de l'organisation, des opérations techniques jusqu'à la haute direction.²⁴

Si le congé parental est acceptable pour les femmes, il doit aussi l'être pour les hommes. Si nous souhaitons que les styles de leadership plus « féminins » soient reconnus et appréciés en milieu de travail, alors il doit également être acceptable pour les hommes de montrer leur vulnérabilité, d'être plus collaboratifs, d'être plus ouverts à des perspectives alternatives, et d'axer la gestion sur les gens. Du coup, cela conduirait non seulement à un meilleur équilibre des genres, mais aussi à de nouveaux débouchés pour les dirigeants masculins qualifiés et à de meilleures chances de voir les organisations prospérer.²⁵

Les pratiques des conseils d'administration qui font une différence

Un fort consensus²⁶ s'est créé concernant les pratiques qui favorisent une plus grande diversité des genres au niveau du conseil d'administration. Simultanément, le public, les investisseurs et les autres parties prenantes effectuent un examen minutieux de la représentation des sexes dans les conseils. En conséquence, de plus en plus d'organisations adoptent des approches telles que :

Pratique du conseil : Une politique écrite relative à la diversité et (ou) à la diversité des genres, plus spécifiquement

Exemples de l'industrie : Fortis a adopté une politique sur la diversité au sein de son conseil d'administration et de son comité de haute direction. Elle définit un objectif, quatre engagements en matière de pratiques, ainsi qu'un énoncé clair sur la déclaration annuelle.²⁷ La société a publié cette politique sur son site Web.

Pratique du conseil : Une approche stratégique de recrutement

Exemples de l'industrie : Capital Power précise dans sa politique en matière de diversité au sein du conseil d'administration que la liste de candidats à des postes de direction doit systématiquement inclure au moins 50 % de femmes.²⁸

« Nous devons discuter des quotas lors de notre prochaine réunion du groupe de travail sur la diversité et l'inclusivité, et ce sujet pourra éventuellement être proposé à l'équipe de direction. Pour moi, la discussion devrait avoir une plus vaste portée et inclure non seulement les femmes, mais aussi, par exemple, la population autochtone. J'essaie de comprendre comment tout cela fonctionne, je suis ouvert à la conversation et j'essaie de sortir des sentiers battus pour réussir à cet égard. »
— un haut dirigeant de l'industrie (homme)

Pratique du conseil : Leadership clair et intentionnel

Exemples de l'industrie : L'Accord de leadership sur la diversité des genres est un mécanisme qui permet aux organisations de mettre davantage l'accent sur la représentation des femmes à tous les niveaux, notamment au sein du conseil. Il a attiré un large éventail de signataires et de défenseurs – employeurs, associations industrielles, établissements d'enseignement, groupes de défense et de recherche, syndicats, gouvernements et autres. Ce type d'engagement public au sein d'une vaste initiative de l'industrie renforce la détermination des organisations à poser des gestes concrets. Depuis la signature de l'Accord, Burlington Hydro a dépassé la parité hommes-femmes, pour atteindre une majorité de femmes au sein de son conseil d'administration, ce qui place Burlington Hydro au top 5,5 centile des entreprises au Canada en termes de représentation féminine aux rangs administrateurs.

Pratique du conseil : Des objectifs en matière de diversité

Exemples de l'industrie : Plusieurs organisations du secteur ont adopté des objectifs officiels pour la diversité des genres au sein du conseil d'administration, notamment Fortis (33 %), Capital Power (30 %) et Emera (25 %, un objectif établi il y a plus de 25 ans, soit en 1994).

Pratique du conseil : La divulgation et les rapports publics

Exemples de l'industrie : Le cinquième rapport annuel d'Osler sur les pratiques de divulgation des sociétés cotées en bourse met en évidence deux exemples du secteur de l'électricité. Hydro One a été reconnue pour sa divulgation qui met l'accent sur une perspective stratégique résultant d'un examen de l'efficacité en matière de diversité et d'inclusion à l'échelle de l'entreprise.²⁹ TransAlta a été félicitée pour son explication « réfléchie et approfondie » des raisons pour lesquelles elle n'a pas adopté d'autres objectifs pour les femmes.³⁰ Après un examen rigoureux, le conseil a conclu que ses pratiques exemplaires actuelles, son engagement manifeste ainsi que sa feuille de route démontrant un effectif composé d'au moins 30 % de femmes rendent l'adoption d'objectifs supplémentaires inutile.

« Je continue de prôner les dialogues touchant la divulgation des statistiques sur la diversité et l'inclusion au sein de mon organisation. Je trouve que la façon dont notre pays progresse est encourageante—le 1er janvier 2020, les nouvelles exigences de divulgation de la diversité en vertu de la Loi canadienne sur les sociétés par actions (LCSA) est entrée en vigueur. »
— un haut dirigeant de l'industrie (homme)

Les pratiques de gestion des talents qui font la différence

Nous avons questionné les représentants de l'entreprise au sujet des femmes dans leur bassin de talents, pour savoir qui pourraient éventuellement être considérées pour un poste de direction. Ils étaient divisés au sujet de l'évaluation de la mesure dans laquelle les qualifications actuelles (compétences, expérience et formation) répondent aux besoins futurs de leur organisation (d'ici cinq ans) en leadership. Un tiers des représentants a répondu qu'il y avait plusieurs bons choix, un tiers a dit qu'il y avait « quelques lacunes » et un tiers ne savait pas. Personne n'a suggéré qu'il y avait de « grandes lacunes ». La lacune la plus courante est au niveau de « l'expérience ». Nous avons également demandé quels types de rôles sont considérés comme donnant l'expérience la plus essentielle en vue d'accéder à des postes de direction au sein de leur organisation. Les rôles les plus essentiels sont les opérations ainsi que l'ingénierie et les sciences, comme indiqué à la **Figure 4**.

Opérations et expérience STIM : les plus importantes pour accéder aux postes de leadership

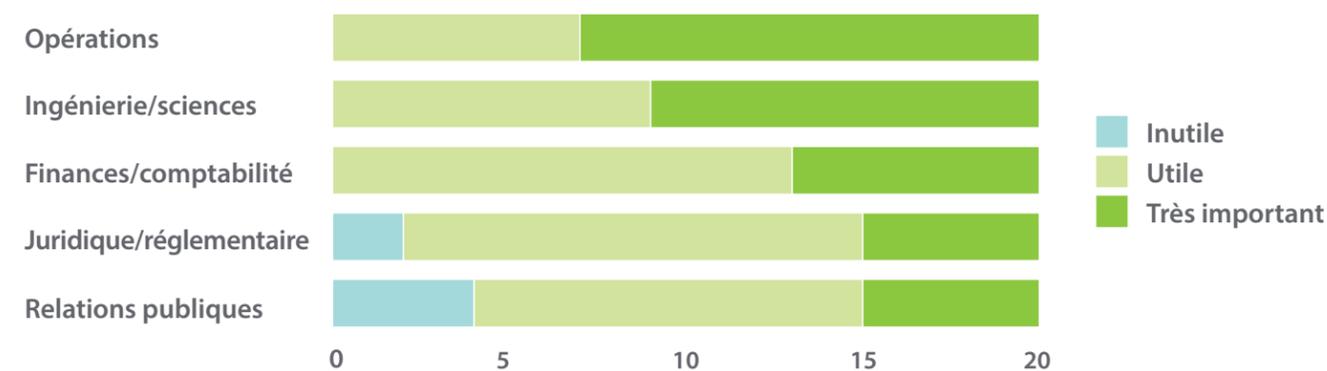


Figure 4 : Principaux rôles pour accéder aux postes

Comme nous l'avons indiqué à la **Figure 4**, seulement 9 % des femmes cadres décrites travaillent dans des rôles d'opérations. Dans l'ensemble de l'industrie, les femmes sont sous-représentées dans les domaines STIM; des domaines qui sont souvent considérés comme un tremplin naturel vers des postes de direction et de gestion avec des fonctions d'opérations et des responsabilités en matière de profits et de pertes. Une transition majeure doit s'opérer en début de carrière – si nous ne commençons pas à recruter davantage de femmes dans ces postes STIM, les rôles de leadership les plus convoités dans les entreprises continueront d'être offerts aux hommes.

Personne interrogée 2 Être un champion : dans ses propres mots

« Je vois deux répercussions possibles liées au nombre sans précédent de départs à la retraite des hauts dirigeants. (1) Nous devons nous tourner vers les bassins de main-d'œuvre non traditionnels qui n'ont pas vraiment été considérés de façon sérieuse jusqu'à présent – comme les femmes, les néo-Canadiens et les peuples autochtones. (2) Je remarque que des leaders de plus en plus progressistes entrent en scène. Il y a une nette augmentation des conférences et des initiatives spéciales portant sur une plus grande inclusion de femmes dans le secteur. Nous disposons à l'heure actuelle de nombreuses occasions inestimables de partage et d'apprentissage avec les champions sur l'égalité des genres. »

C'est personnel pour moi – voici pourquoi

J'étais à l'école secondaire lorsque le massacre de l'École Polytechnique s'est produit à Montréal en 1991. En tant qu'élève impressionnable de secondaire un, ce fut une dure prise de conscience du concept de parité hommes-femmes. Notre professeur, qui était en avance sur son temps, nous a aidés à saisir ce qui se passait. Nous avons eu des conversations sur les préjugés et les raisons pour lesquelles des jeunes femmes ingénieures avaient pu être ainsi ciblées. Cette tragédie m'a façonné. Au fil du temps, j'en suis venu à m'impliquer dans la Campagne des rubans blancs. J'ai même convaincu les dirigeants de mon entreprise de porter des chaussures à talons hauts et de marcher sur la rue Bay à Toronto à l'occasion de la campagne annuelle « Marcher un mille en talons hauts ». Cette expérience a permis aux hauts dirigeants de tenir des conversations approfondies et des débats de fond sur le sujet de l'égalité des genres. Le fait d'être témoin de ces échanges me pousse encore davantage à soutenir les femmes et à encourager leur pleine participation en milieu de travail.

Ce que je suggère aux autres leaders

J'ai trois conseils à offrir :

1. Inscrire impérativement la diversité des genres à tout programme de leadership.
2. Commencer quelque part et poser des gestes concrets.
3. Si vous ne savez pas par où commencer, communiquez avec un membre de votre réseau. Beaucoup de gens vous aideront – nous avons la chance d'œuvrer dans une industrie bien disposée à partager son savoir.

Comment nous modifions l'expérience au quotidien

Nous ne pouvons pas nous attendre d'emblée à ce que le milieu de travail soit très ouvert et accueillant. Je dois admettre que, depuis mon confortable bureau du centre-ville, je n'ai pas accordé toute l'attention que mérite cette question. C'est seulement après avoir entendu plusieurs histoires difficiles liées à l'isolement que j'ai pu me mettre dans les souliers des nouveaux arrivants qui débarquent dans notre milieu de travail. La plupart des grands services publics possèdent un code d'éthique qui décrit les comportements respectueux, mais est-ce qu'on le lit? Au sein de notre organisation, nous incitons nos employés à incarner nos valeurs. Si nous déployons une nouvelle initiative, les gestionnaires d'équipes seront sur le terrain pour la mettre en place. Ils disposeront d'un guide de référence rapide qu'ils utiliseront pour définir les attentes, par exemple pour signaler des comportements préoccupants lors des réunions de sécurité. Il y aura une communication constante, ainsi que des formations adaptées en intervention et en supervision. Nous collaborerons davantage avec nos syndicats pour résoudre les problèmes. Nous voulons que l'adage « Si vous remarquez quelque chose, signalez-le » devienne la norme.

En tant que leaders, notre rôle sera de communiquer efficacement et de démontrer notre appui à l'égard pour un milieu de travail favorable. Les ressources humaines nous ont équipés de guides de « discussion en cinq minutes » qui contiennent des messages forts pour nous donner un élan.

De nombreux leaders disent tout haut vouloir créer des possibilités pour les femmes talentueuses afin qu'elles puissent entamer une carrière valorisante dans des postes non traditionnels de notre secteur. En conséquence, les organisations font de grands progrès en recrutement tout en étant conscientes des préjugés. Mais que se passe-t-il lorsque la recrue se présente au travail et qu'elle est la « seule » femme au sein de l'équipe? Quels soutiens fournissons-nous pour qu'elle ne se sente pas isolée? Le fait que les femmes se disqualifient elles-mêmes régulièrement est révélateur. De nombreuses femmes nous ont donné un son de cloche semblable :

« J'ai été parachutée au sein d'une équipe, puis tout le monde est parti. Ils étaient là pour moi quand j'ai été recrutée, mais le soutien a disparu. » Nous les avons entendues, et en conséquence, nous organisons plus adéquatement notre système de jumelage. Au lieu de simplement jumeler les nouvelles recrues avec le premier collègue disponible, nous prenons soin de les jumeler avec une autre femme. Dans certains cas, le meilleur appariement peut mener une femme ingénieure à encadrer et à guider une femme nouvellement arrivée dans le secteur des métiers spécialisés. Elles partagent leurs histoires, les défis auxquelles elles font face et les stratégies pour gérer les difficultés courantes en milieu de travail. Nous réalisons que nous devons poursuivre nos efforts en parrainant des femmes, afin qu'elles restent en poste, et nous accumulerons ainsi de belles histoires sur l'intégration et le soutien dans notre secteur.

Dans notre échantillon d'enquête en ligne sur les expériences et perspectives (n=101), nous avons également constaté que les femmes étaient sur-représentées (par rapport aux hommes) dans les fonctions de services aux entreprises telles que les ressources humaines, la formation, l'administration et les finances. Plus du tiers (36 %) des femmes interrogées occupaient ces postes, contre seulement 5 %

des hommes. Les autres étaient réparties également entre les rôles techniques et d'opérations (32 % des femmes; 48 % des hommes) et les rôles de « gestion » non spécifiés (32 % et 48 % respectivement).*

Nous avons interrogé des hommes et des femmes sur leurs expériences avec dix pratiques visant à soutenir les employés dans leur développement de carrière;

* Veuillez consulter les descriptions des échantillons à l'annexe technique.

notamment, avoir accès à de la formation, avoir des mentors ou faire face à des obstacles engendrés par des lacunes perçues en matière de compétences techniques (voir **Figure 5**). En général, pour les dix éléments considérés, les hommes étaient plus positifs dans leur évaluation, avec pour la seule exception que les femmes étaient légèrement plus susceptibles de convenir qu'elles avaient un mentor (différence non

statistiquement significative). Les femmes ont donné la meilleure note à l'énoncé « avoir la possibilité de parler à mon employeur de mes intérêts professionnels », ce qui suggère qu'elles ont un accès égal à la pratique courante des ressources humaines consistant à tenir des discussions formelles sur le perfectionnement professionnel.

Les femmes sont plus susceptibles à dire qu'elles ont fait face à des obstacles et moins susceptibles à mentionner des facteurs de réussite

Scores moyens. Pas du tout d'accord (1) à Tout à fait d'accord (5)

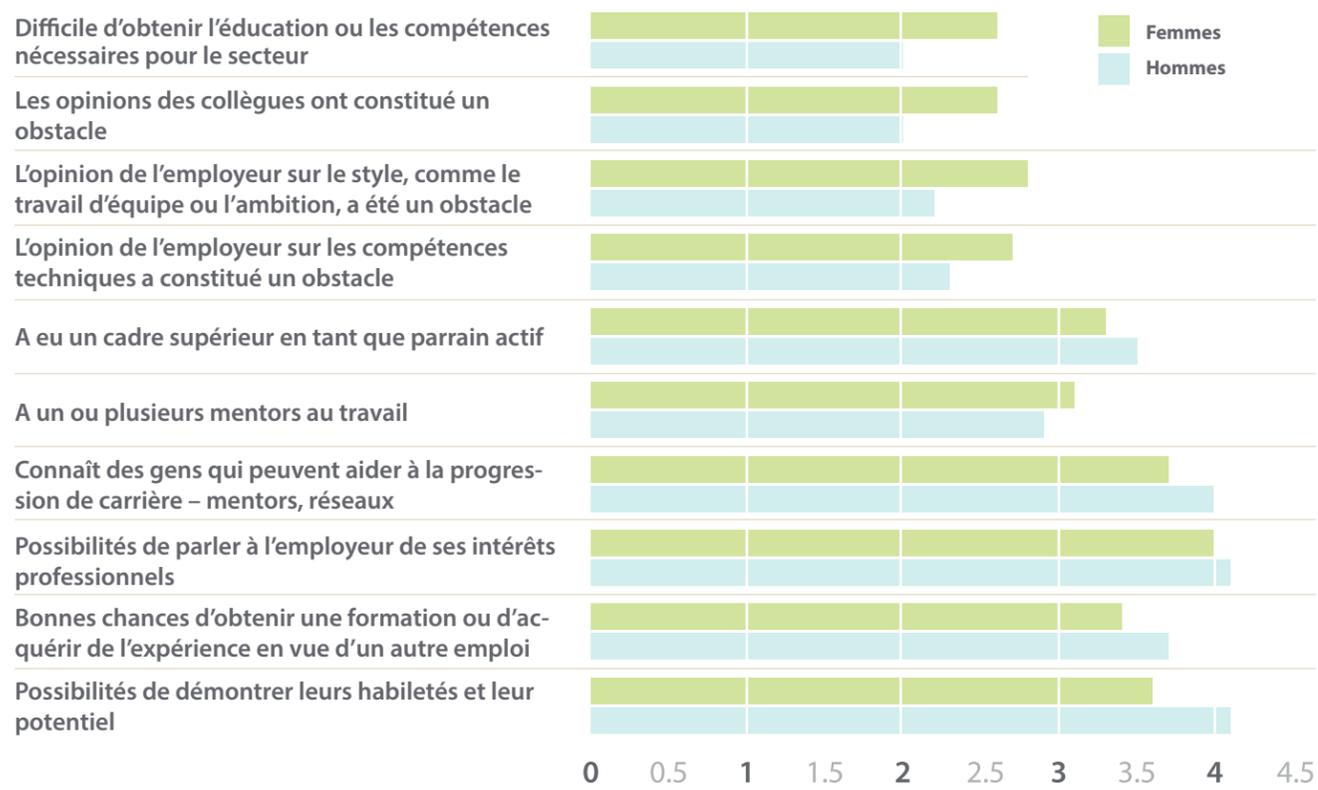
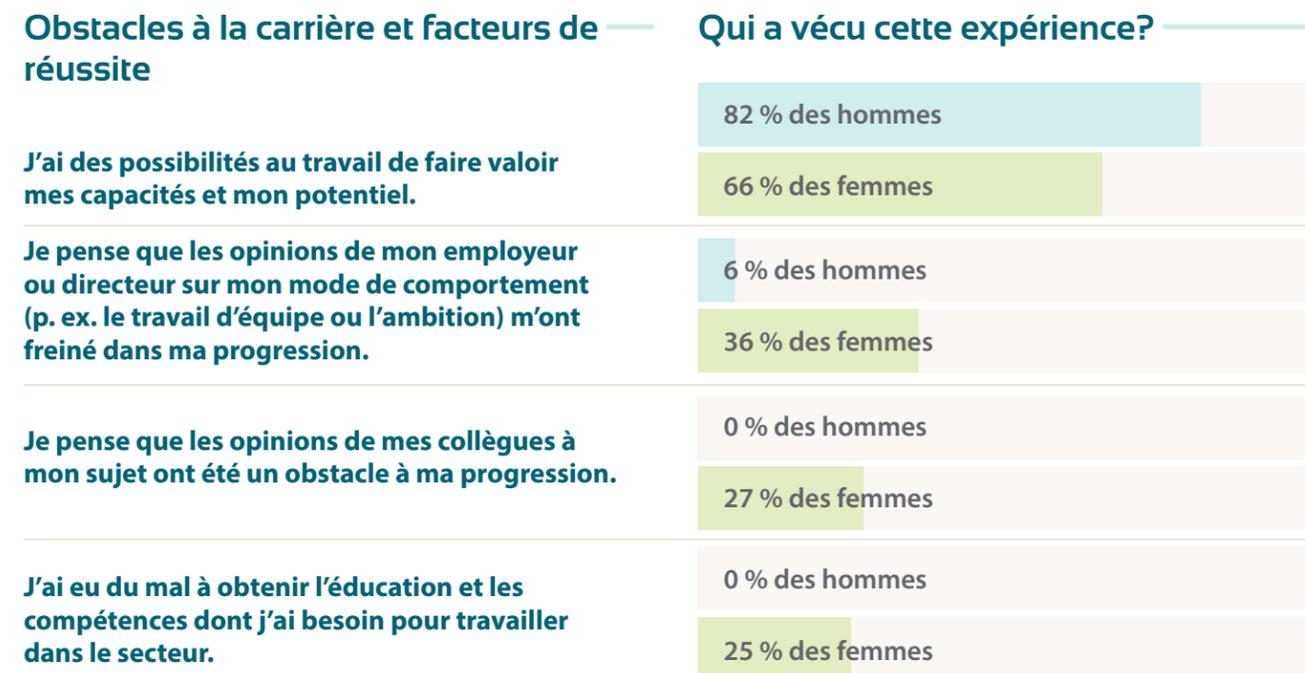


Figure 5 : Différences entre les hommes et les femmes déclarant leurs expériences vécues face aux obstacles perçus et aux facteurs de succès

Les plus grandes différences se situent dans les quatre questions suivantes, où les perspectives des femmes sont nettement plus négatives que celles des hommes :



Remarque : Les pourcentages inscrits reflètent le % de gens qui étaient d'accord ou fortement d'accord avec l'énoncé

Tableau 2 : Différences dans les expériences vécues par des hommes et des femmes

La perception qu'ont les employés de ces facteurs de carrière est cruciale. Les répondants qui sont les plus positifs au sujet de leurs soutiens professionnels et les moins négatifs à propos des obstacles rencontrés sont :

- Plus satisfaits de leur emploi jusqu'ici
- Plus susceptibles d'émettre des recommandations aux autres à travailler dans le secteur
- Moins susceptibles de quitter le secteur

Les pratiques exemplaires pour l'avancement professionnel des femmes ont été bien documentées, et elles incluent notamment : le mentorat, le perfectionnement ciblé, les processus officiels de promotion et de développement, les descriptions de travail sexospécifiques, les pratiques de promotion tenant compte des préjugés, et les politiques de conciliation travail-vie. Cependant, les employeurs constatent qu'ils doivent faire face à certains défis lors de leur mise en place. Les considérations pouvant être particulièrement opportunes et pertinentes pour le secteur de l'électricité incluent :

De nombreuses études soulignent les défis auxquels sont confrontées les femmes et les minorités visibles travaillant dans les entreprises à prédominance masculine et blanche. Ce problème est exacerbé par le manque de mentors et de parrains de la même origine raciale et de même genre pouvant leur fournir un soutien et aider à s'orienter pour gravir les échelons de carrière. Par exemple, une enquête récente de la Society of Women Engineers a révélé que 61 % des femmes et 68 % des ingénieurs de couleur autre que blanche (hommes



et femmes) ont déclaré qu'ils devaient faire leurs preuves à plusieurs reprises pour recevoir le même respect et la même reconnaissance que leurs collègues, contre seulement 35 % des hommes blancs déclarant la même chose.³¹

Des études récentes ont confirmé que les femmes sont moins susceptibles d'obtenir une rétroaction directe et pratique. Les mentors participant aux processus de mentorat informels font souvent le choix inconscient de gens qui leur ressemblent; cela crée des difficultés pour les jeunes femmes puisque les femmes dirigeantes sont peu nombreuses.

Le mouvement « Moi aussi » a eu une incidence indéniable. Il a donné aux femmes l'élan et le courage nécessaires pour dénoncer les comportements inacceptables. Cependant, il a également été largement rapporté³² que certains dirigeants masculins hésitent de plus en plus à établir des relations professionnelles avec des femmes à l'avenir prometteur. Dans une industrie dominée par les hommes, cela risquerait d'engendrer une diminution de l'accès des femmes à des mentors expérimentés et à des parrains efficaces.

Au sommet de la hiérarchie professionnelle, les occasions pour obtenir des **conseils, une rétroaction et du coaching sur la carrière sont de plus en plus confiées à des mentors ou des coachs.** À ce stade, les femmes reçoivent moins directement de conseils liés à la carrière de la part de leur gestionnaire que les hommes, et ce, dans une proportion de 4:1.³³

Une sensibilisation proactive des femmes talentueuses avec mentorat et parrainage à l'appui, va contribuer à relever ce déficit soulevé par une étude de Ernst et Young and 2017. « Des femmes cadres soulignent que deux tendances courantes limitent la progression des carrières [Power & Utilities], soit « **attendre d'être remarquée** » et « **sous-estimer leurs capacités.** »³⁴

Il peut s'avérer particulièrement difficile d'augmenter le nombre de femmes au sommet de la hiérarchie professionnelle si le nombre d'entre elles aux échelons inférieurs – en particulier dans les carrières STIM – est faible.

Enfin, certaines recherches récentes publiées dans la Harvard Business Review en 2019 ont révélé **une nouvelle corrélation entre les nominations au conseil d'administration et l'expérience de PDG.** Depuis longtemps, la préoccupation selon laquelle les conseils d'administration recherchent des PDG actuels ou anciens pour pourvoir les postes vacants, créant ainsi un obstacle systémique involontaire à l'entrée des femmes dans la salle des conseils persiste. Cependant, il semble également que l'acquisition d'expérience au sein d'un conseil d'administration peut être une stratégie efficace pour accéder à des postes de PDG, créant de cette façon une nouvelle voie possible vers la haute direction.³⁵

Personne interrogée 3 Être un champion : dans ses propres mots

« Il est important de réfléchir à la raison pour laquelle vous faites ce que vous faites en termes d'inclusion, comment il faut répondre plutôt que juste réagir, comment être attentif. Le fait de participer à ce projet avec RHIEC m'a permis d'acquérir des connaissances personnelles supplémentaires qui pourront servir à mon propre apprentissage et à mes techniques de mentorat lorsque j'encadre les autres. J'espère qu'en continuant à faire ma part, cela encouragera les autres à faire la leur. »

C'est personnel pour moi – voici pourquoi

L'équité et la méritocratie sont mes « étoiles guidantes ». Ma passion découle de mon enfance vécue dans une société marquée par une histoire de troubles entre différents groupes. Écouter ma famille et mes amis, puis personnellement expérimenter la discrimination m'a donné une perspective du fait d'être traité différemment sur la base des préjugés et du sectarisme.

Lors de mon premier passage temporaire au Canada, j'ai été étonné et enthousiasmé par la façon dont différentes personnes du monde entier pouvaient se réunir et travailler en harmonie ici. Ceci m'a amené à très vite graviter vers cet univers. Ce fut l'un des nombreux facteurs dans ma décision d'immigrer au Canada. Je sentais que les valeurs canadiennes étaient aussi les miennes.

J'ai maintenant une jeune fille et un fils, et je veux m'assurer qu'ils grandissent dans un environnement où ils peuvent tous les deux atteindre leur plein potentiel, basé sur l'équité et la méritocratie.

Tout au long de ma carrière, j'ai cherché des moyens de contribuer et de promouvoir l'équité sous tous ses aspects. Il me semblait donc naturel de m'impliquer à la question de la diversité et l'inclusion ainsi qu'à la promotion du leadership féminin (*Women in Leadership*) – et je me retrouve maintenant à un niveau où je peux influencer et contribuer à ces enjeux.

Comment nous pouvons soutenir la carrière des femmes

Il y a quelques années, une étude sur l'équité entre les sexes au sein de ma profession a révélé que les hommes sont plus susceptibles de détenir les postes de principaux dirigeants, malgré la représentation égale des femmes et des hommes dans la profession. Dans mon association professionnelle, je m'occupe de l'organisation de séances de formation sur des sujets émergents pour nos membres, j'ai donc eu l'occasion de contribuer à la résolution de ce problème.

Nous avons organisé une séance « Women in Leadership », comprenant un panel de femmes leaders expérimentées qui ont partagé leurs expériences personnelles et leurs stratégies pour encourager tout le monde à se faire valoir en rehaussant leur image de marque personnelle. Cette activité a captivé le public et a touché tout le monde (femmes et hommes). Un participant masculin s'est ouvert et a parlé de son expérience sur les implications professionnelles du fait de prendre des congés de paternité – cela a aidé les hommes dans la salle à reconnaître que bon nombre de ces problèmes touchent à la fois les femmes et les hommes – nous sommes tous dans le même bateau! Pour que le changement se produise, les hommes doivent eux aussi, être impliqués.

Les mythes entourant la diversité et l'inclusion peuvent compliquer les choses. Les hommes peuvent sentir que leur promotion n'est pas autant célébrée que les autres; et les femmes peuvent croire que les gens se questionnent à savoir si leur promotion était uniquement fondée sur le mérite. Je m'appuie sur le principe directeur de la méritocratie comme moyen d'essayer de dissiper ces mythes au sujet de la diversité et l'inclusion. J'embauche la meilleure personne pour le poste, tout en encourageant tout le monde à participer; et en garantissant un processus inclusif, il en résultera l'égalité pour tous. Lorsque vous prenez une décision d'embauche, soyez attentif, faites un contrôle mental pour veiller à bien gérer vos préjugés, puis lancez-vous le défi de remettre vos idées préconçues en question.

Édifier mon apprentissage et celui des autres

Ma croyance en l'équité remonte à mes racines et est en harmonie avec mes valeurs. Si vous entendez des commentaires tendancieux, vous dénoncez les – et cela doit être fait en respectant le contexte, et non pas dans un effort d'humilier la personne. Le but est d'engager un dialogue constructif et productif en vue de solliciter leur point de vue et leur influence, et d'obtenir en fin de compte, des résultats positifs.

Lorsque de telles situations se produisent, j'essaie d'influencer l'individu, pas de prêcher. Je m'assure que mes propos s'adressent à l'individu et que celui-ci se sent concerné, car tout le monde a déjà vécu une forme de marginalisation dans sa vie. Je les encourage à réfléchir et à se souvenir des sentiments et émotions qu'ils ont ressentis. Il est difficile pour chacun d'entre nous de vraiment se mettre à la place des autres, mais nous devons tout de même nous en donner le défi, tout en nous permettant également de reconnaître les moments où nous en sommes incapables.

Lors d'un événement, j'ai constaté un fossé générationnel dans le langage utilisé pour discuter de la diversité : un homme d'âge mûr a, par inadvertance, dit la « mauvaise chose » et utilisé un « langage incorrect » pour notre époque. Quelques individus en ont profité pour l'attaquer. Je trouve que cela éloigne davantage de telles personnes de la cause, et plus important encore, cela nuit aux progrès. Nous devons tenter de mieux comprendre les raisons qui poussent chaque personne à s'exprimer de la façon qu'elle le fait.

Un incident qui a été un moment d'apprentissage personnel pour moi, fut lorsque je reçus un commentaire lors d'une session de « 360 degree feedback. ». La personne a dit : « Bien que je pense qu'il est fantastique pour lui d'être si ouvert et accueillant, je crois qu'il devrait essayer de mieux comprendre les autres qui ne sont pas aussi ouverts et accueillants que lui. » Bien sûr, j'assume pleinement mes vues progressistes sur l'équité, cette remarque me rendra plus attentif si je deviens plus conscient des situations, car dans ce cas précis, j'ai peut-être échoué à tenir compte du contexte. Il est parfois agréable de se rappeler que nous sommes tous humains après tout.

L'année dernière, on m'a demandé d'assister à l'événement Pride à Toronto. Au début, je me suis dit : « Je ne sais pas si je devrais y aller, car je ne suis pas un représentant de cette communauté. » Cependant, les membres de la communauté m'ont encouragé, en m'assurant que ma participation permettrait de démontrer mon soutien à l'égard de la diversité et de l'inclusion. Ce fut une expérience formidable et j'y participerai de nouveau sans hésiter.

J'ai également eu l'occasion de travailler avec certaines des femmes dirigeantes les plus influentes au Canada. J'ai la chance d'avoir un certain nombre de coaches informels qui m'aident à me guider dans ma carrière, et je suis fier de dire que parmi ces personnes, il y a des chefs de file féminines qui sont devenues de véritables modèles pour moi.

Je trouve que la vidéo « L'inclusion commence par moi » nous rappelle l'importance d'un environnement de travail positif et inclusif. La vidéo est très éloquent et je la recommande souvent, car nous devons tous être conscients de nos préjugés et mieux contrôler nos suppositions erronées.

Différences de perspective courantes :

Les dirigeants supposent que le problème est presque résolu, malgré le peu de progrès constatés au sein de leurs propres organisations.³⁶

... Et nos recherches ont confirmé :

Les femmes de notre enquête ne sont pas du tout convaincues que les cadres supérieurs sont conscients des obstacles au sein de l'organisation. (Voir Figure 6)

Notre échantillon d'enquête a montré une tendance claire à travers les niveaux d'emploi – les dirigeants sont beaucoup plus optimistes que le genre et l'origine ethnique ne font aucune différence. (Voir Figure 7)

Les pratiques de leadership qui font la différence

Des politiques et des pratiques efficaces et respectueuses de l'égalité des genres sont presque devenues la norme minimale pour toute organisation bien gérée de l'industrie d'aujourd'hui. Afin d'engendrer un effet significatif sur les résultats, elles doivent être mises en œuvre de façon consciente, avec engagement et en démontrant des comportements de leadership cohérents pour stimuler le changement.

Les femmes doutent que l'équipe de direction soit consciente des obstacles

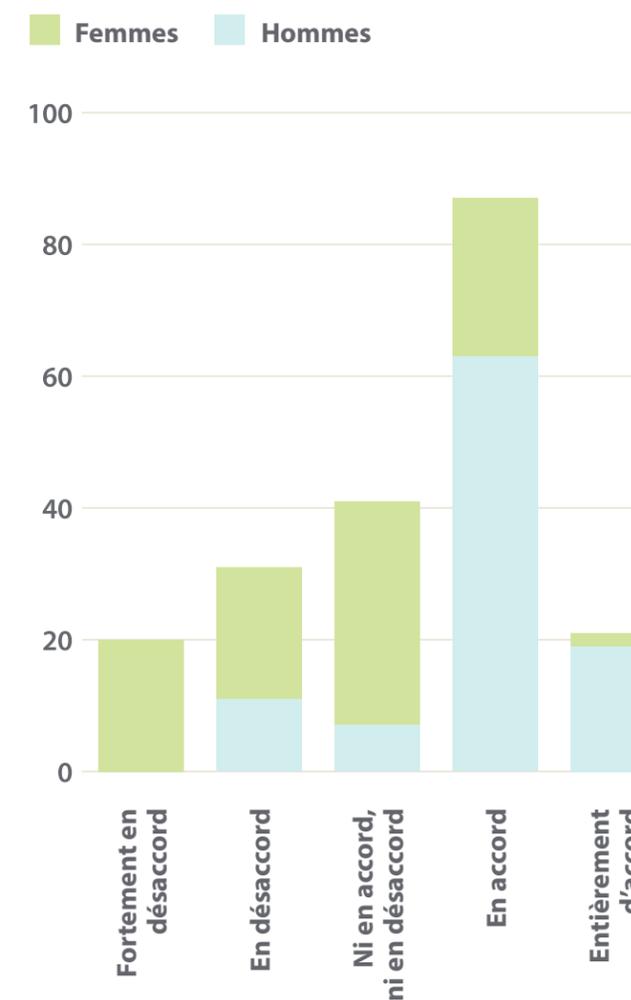


Figure 6 : Différences entre les genres en réponse à « L'équipe de direction est consciente des obstacles que les femmes peuvent rencontrer »

Le début : prise de conscience et compréhension partagée de la situation

Les mythes, les idées fausses et les malentendus créent des obstacles à l'engagement des dirigeants d'organisations envers la diversité des genres.

Les gestionnaires croient que les règles du jeu sont pareilles pour tous; les non-gestionnaires ne sont pas d'accord

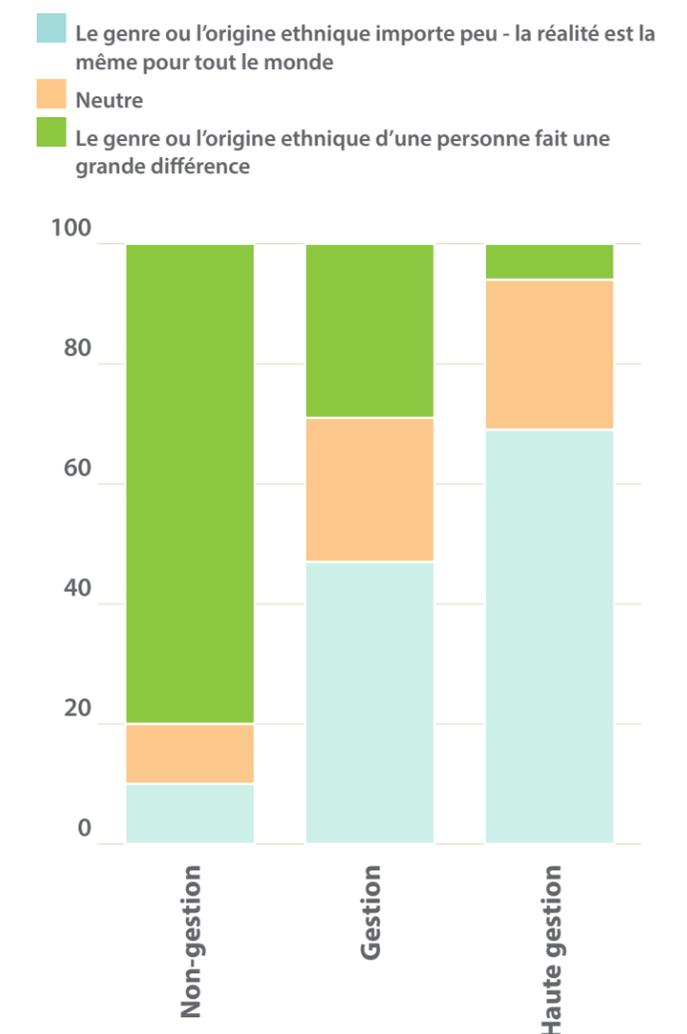


Figure 7 : Différences au niveau de la gestion : points de vue sur l'impact de la diversité

Personne interrogée 4 Être un champion : dans ses propres mots

« Si vous vous trouvez dans une salle remplie de cadres supérieurs dominée par des hommes, et que vous devez prendre la parole pour inciter les gens à mettre en place des mesures concrètes en matière d'égalité des genres, il vous faut beaucoup de courage. Mais si vous regardez en arrière, vous constaterez que cela dure depuis maintenant un siècle et nous laissons cela se produire. Il est indéniable que cela arrive dans un milieu de travail à prédominance masculine. Mais nous devons maintenant nous regarder en face et changer ces façons de faire. »

C'est personnel pour moi – voici pourquoi

Je travaille dans l'industrie depuis de nombreuses années et je pensais que nous allions bien : je croyais que tout le monde se traitait de façon respectueuse. J'ai pris un atelier il y a quatre ans et ce fut un réveil brutal.

En toute honnêteté, je n'avais pas beaucoup réfléchi à l'égalité des sexes auparavant – j'étais occupé à faire mon travail. Quand j'ai été sélectionné pour participer, j'ai pensé : « Pourquoi moi, pourquoi ça tombe sur moi? » J'ai regardé l'ordre du jour et je me suis dit que j'allais perdre deux jours de travail. Je suis arrivé à l'atelier sans attente et j'en suis ressorti complètement transformé. Cela m'a donné l'occasion de me regarder en face, d'évaluer ce que je faisais et comment j'aborde mes préjugés. Ce n'est pas parce que vous ne les voyez pas qu'ils n'existent pas : les préjugés sexistes sont omniprésents. J'ai réalisé que des agissements graves que je pensais avaient disparu dans les années 1980 et 1990 se produisent toujours sur les lieux de travail, mais sous des formes que je ne voyais pas.

Comment je véhicule la prise de conscience

Je ne sais pas si je me qualifierais de défenseur ou de champion, mais mes yeux se sont ouverts. Après avoir fait cette prise de conscience, j'ai voulu la partager à mes contacts directs et indirects. J'ai commencé à en parler lors des déploiements sur la sécurité et lors des réunions avec mes subordonnés directs et d'autres groupes. J'ai été franc et ouvert, ce qui a contribué à alimenter la conversation. Même si tout n'est pas positif, au moins les gens en discutent. J'ai constaté que l'on doit laisser tout le monde s'exprimer et ne censurer personne – cela aide à comprendre ce qui se passe et permet d'établir un point de départ pour ce qu'il convient de faire pendant notre cheminement.

Pour faciliter l'implication de tous, j'ai demandé aux gens de s'arrêter et de réfléchir à ce qu'ils ont dit, fait ou observé, puis de se demander s'ils pensent que ce serait bien si leur femme, sœur, mère ou fille était traitée de cette façon. Le fait de personnaliser la situation aide à mieux la saisir. Lorsque le problème est plus proche de vous, il vous touche et semble réel, cela peut changer votre point de vue.

Dans nos opérations quotidiennes, l'accent est mis sur les bonnes affaires et sur une exécution sûre et efficace. Dans un milieu de travail dominé par les hommes, les questions des genres et d'inégalités ou des façons dont l'égalité équivaut à faire des affaires fructueuses ne sont pas nécessairement une priorité. L'on a besoin d'être confronté. Être ouvert d'esprit est une première étape cruciale. Des groupes tels que « Diversity and Inclusion », un groupe de champions masculins et un groupe de femmes dans les métiers dans notre organisation qui nous aident et nous soutiennent en tant que chefs de file dans la défense de l'égalité des genres. J'y participe du mieux que je peux. J'essaie de garder l'esprit ouvert lorsque des discussions ont lieu et d'avoir une perspective honnête et objective sur l'organisation que je dirige, et ce, afin d'évaluer dans quelle mesure nous nous débrouillons par rapport aux problèmes soulevés.

Comment apporter des changements au sein de l'organisation

Nous commençons par inviter les gens à en parler, par exemple en encourageant les femmes dans des rôles de cadres à partager leurs expériences et leurs difficultés. Cela permet de sensibiliser les gens et de mieux saisir les préjugés conscients et inconscients qui existent; en plus, cela contribue à rendre les équipes plus fortes. Nous communiquons que l'inclusion de personnes de toutes origines ethniques et de tout genre crée un meilleur équilibre. Notre première étape a été l'apprentissage du respect en milieu de travail. Dans les groupes de sécurité, nous avons commencé à parler de respect et de l'importance d'intervenir lorsque l'on voit quelque chose qui ne va pas. Nous nous sommes appuyés là-dessus au moment de choisir des gens de métiers qui étaient considérés comme des personnes de confiance sur le terrain, par leurs propres équipes, pour qu'elles suivent un atelier afin de les sensibiliser davantage. Maintenant, elles jouent un rôle clé parmi tous les groupes sur le terrain.

Lorsque nous recrutons, sur 4 000 candidats pour un poste, il arrive que seulement 10 de ces personnes soient des femmes. Cela est révélateur : les femmes considèrent qu'il n'est pas judicieux pour elles d'investir dans ces rôles. Nous nous efforçons donc concrètement d'aller dans les écoles et les universités pour convaincre les femmes de s'intéresser davantage à l'idée de faire carrière dans un domaine non traditionnel. Pour arriver à une représentation égale dans les disciplines non traditionnelles, presque toutes dominées par les hommes, il faut faire quelques adaptations, mais ça n'est pas un problème, car de toute façon, beaucoup de gens ont besoin de ces accommodements. Un enjeu auquel nous sommes confrontés c'est celui des installations sanitaires pour hommes et femmes sur le terrain. Il ne serait pas pratique de transporter par avion une salle de toilettes entièrement chauffée sur chaque site, mais nous nous penchons là-dessus pour trouver des solutions.

Au niveau de la direction, l'augmentation du nombre de femmes dans la direction au cours des dernières années a nettement donné à l'équipe de direction une meilleure visibilité. De plus en plus, je vois des femmes dans des rôles non traditionnels avec beaucoup de responsabilités; elles sont des dirigeantes solides, et cela en soi contribue à faire évoluer la culture.

On trouve autant chez les hommes que les femmes ont des fausses conceptions qui créent des obstacles aux changements nécessaires pour améliorer la diversité des genres. Il devient difficile de s'accorder sur les gestes à poser pour apporter le changement, surtout lorsque les perspectives diffèrent beaucoup. Dans nos résultats de recherche, nous avons comparé les perspectives des hommes et des femmes sur quelques enjeux clés.

Différences de perspective courantes :

Les hommes et les femmes ne voient pas le problème de la même manière.³⁷

... Et nos recherches ont confirmé :

Notre échantillon d'enquête a démontré des perspectives divisées entre les genres – les hommes sont beaucoup plus enclins à croire que le genre ou l'origine ethnique ne font aucune différence. (Voir Figure 8)

Différences de perspective courantes :

Plusieurs hommes ignorent qu'il est souvent plus difficile pour les femmes d'accéder aux postes supérieurs que pour les hommes. De plus, de nombreux hommes estiment que les mesures de diversité de genres sont parfois injustes et nuisibles à leurs propres perspectives de carrière.³⁸

... Et nos recherches ont confirmé :

Près d'un homme sur cinq (18 %) de l'enquête estime qu'il est en fait plus facile pour les femmes de réussir dans leur milieu de travail que cela ne l'est pour les hommes. (Voir Figure 9). En revanche, trois femmes sur quatre (75 %) sont d'avis que les femmes éprouvent plus de difficultés.

Les hommes ont plus tendance à croire que les règles du jeu sont pareilles pour tous

- Le genre ou l'origine ethnique d'une personne fait une grande différence
- Neutre
- Le genre ou l'origine ethnique importe peu - la réalité est la même pour tous



Figure 8 : Les hommes et les femmes ont des opinions divergentes sur l'impact de caractéristiques variées

Il est important de reconnaître que dans le même milieu de travail l'expérience professionnelle des femmes diffère souvent de celle de leurs collègues masculins. Parmi les répondantes à l'enquête, une femme sur cinq (20 %) a déclaré avoir personnellement subi du harcèlement, de la violence ou de l'intimidation au travail – au moins une fois par mois – au cours des cinq dernières années. C'est remarquablement le contraire chez les hommes, où un seul homme (3 % des hommes de l'échantillon) a déclaré avoir été victime de ces comportements « environ une fois par mois ». Bien que ces problèmes puissent être difficiles à résoudre, le progrès commence avec la sensibilisation à grande échelle.

La plupart des femmes pensent qu'elles sont désavantagées. Beaucoup d'hommes sont en désaccord

- Il est plus difficile pour les femmes de réussir que pour les hommes
- Neutre
- Il est plus facile pour les femmes de réussir que pour les hommes

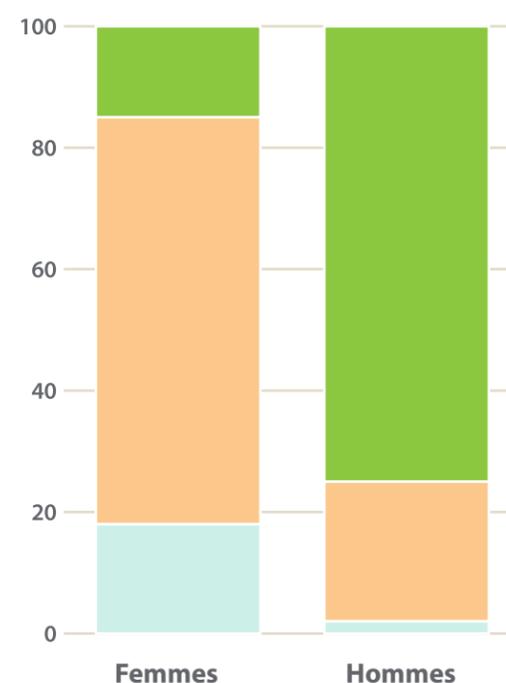


Figure 9 : Les hommes et les femmes ont des opinions divergentes sur l'impact du genre sur le succès

« Nos mœurs sociales ont évolué. Auparavant, certains commentaires et comportements étaient habituels, mais maintenant, les gens sont moins susceptibles de les considérer comme acceptables. Cela dit, je n'ai pas la naïveté de croire que ces agissements ont complètement disparu. »
— un haut dirigeant de l'industrie (homme)

Personne interrogée 5 Être un champion : dans ses propres mots

« Le temps est venu de mettre en place des pratiques telles que les horaires de travail flexibles. Il y a eu dans le passé de bons exemples où nous avons réussi à mettre en place des solutions informelles; maintenant, des personnes ouvertes d'esprit œuvrant dans nos organisations sont prêtes à systématiser ces approches qui seront bénéfiques pour tout le monde. »

C'est personnel pour moi – voici pourquoi

Tout d'abord, j'ai grandi dans une famille au sein de laquelle il n'y avait pas vraiment de stéréotypes de genres. Ma mère a connu beaucoup de succès dans sa carrière et son expérience m'a donné une bonne idée des défis entourant l'équilibre travail-famille. Maintenant, j'ai des enfants et je suis aussi confronté à certaines difficultés qu'elle avait rencontrées.

Ensuite, j'ai vécu des expériences en début de carrière qui m'ont permis de prendre conscience de certains problèmes auxquels sont confrontées les femmes au travail. J'ai d'ailleurs surtout travaillé avec des femmes dirigeantes. Une d'entre elles, qui est extrêmement efficace, m'a ouvertement partagé certains commentaires désobligeants et offensants que les gens lui ont adressés, et leurs impacts sur elle. Ces histoires m'ont ouvert les yeux.

Je ne me décrirais probablement pas comme un « champion », mais peut-être que j'en suis un après tout. Je voudrais tout au moins pouvoir croire que je ne suis pas un obstacle.

Comment la confiance donne lieu à la flexibilité

Il y a quelques années, notre organisation ne disposait pas encore de politiques officielles concernant les modalités de travail souples. Une de mes employées, qui était une travailleuse très compétente, se trouvait sur le point de fonder une famille. Je savais que je voulais la garder dans l'équipe et nous savions tous les deux qu'elle pouvait contribuer pleinement sans devoir être présente à son bureau. Nous avons donc élaboré un « plan de match » de manière informelle. Elle savait qu'elle pouvait me faire confiance pour respecter les limites – à quelques exceptions près, au besoin. Je savais que je pouvais lui faire confiance pour rester engagée, répondre et même dépasser mes attentes, et faire preuve d'un bon leadership envers sa propre équipe.

Nous avons dû procéder un peu en catimini à l'époque. Mais maintenant, notre organisation possède des politiques qui favorisent la réussite dans de telles situations. Les politiques aident à créer un contexte dans lequel il est plus facile d'établir cette confiance. Il existe des mécanismes pour communiquer clairement les attentes des deux côtés.

Aujourd'hui, il y a beaucoup plus d'ouverture à la flexibilité pour les femmes et les hommes. Peut-être y a-t-il encore des foyers de résistance, mais j'ai été témoin d'une évolution remarquable dans notre culture au cours des deux ou trois dernières années. Je dis toujours que notre organisation a finalement compris comment mon employée et moi envisageons le travail flexible.

La conciliation travail-vie personnelle : une question de gestion

Je pense qu'il est important d'être plus attentif aux besoins de nos employés en ce qui concerne l'équilibre travail-famille. Cela concerne à la fois les hommes et les femmes; et il va sans dire que les politiques de travail souples profitent à tous. Cependant, les défis d'avoir une famille et une carrière ont une incidence disproportionnée sur la vie des femmes. Nous constatons un réel avantage pour les carrières des femmes lorsque nous ciblons nos efforts pour trouver des solutions autour de la question de la conciliation travail-vie personnelle. Quelques hommes au sein de mon organisation prendront bientôt un congé parental. Je ne remarque aucun impact négatif pour eux, notamment en ce qui a trait à leur potentiel professionnel à long terme.

Certes, il peut être difficile pour la direction de trouver des ressources lorsque les gens sont en congé. Cependant, il ne s'agit pas d'un enjeu lié uniquement aux questions familiales. Nous avons également des personnes en congé sabbatique, en congé d'études, en congé maladie, etc. Les mesures pour rétablir l'équilibre des ressources ne constituent en fait qu'une partie du travail de gestion.

Je pense que nous devons réévaluer si les congés vont engendrer moins d'occasions d'acquérir une expérience précieuse et voir comment cela pourrait affecter les carrières. Parfois, nous promettons à la personne un emploi à son retour, mais pas nécessairement le même poste. Je me suis fait un devoir de garantir à l'une de mes subordonnées qu'elle reviendrait dans le même rôle de gestion et serait en mesure de reprendre sa carrière là où elle l'avait laissé. Cette garantie signifiait beaucoup pour elle.

Ce que je suggère aux autres leaders

Je suis généralement optimiste et j'estime que nous continuerons de nous améliorer. Les attitudes et les comportements évoluent lorsque nous côtoyons des femmes et des personnes compétentes de tous les horizons. Je constate que la plus jeune génération – qui s'apprête à intégrer notre industrie – possède cet avantage; les jeunes ont été plus exposés à différentes personnes et à différentes façons de penser, et ils sont plus à l'aise dans un tel contexte. Je sais que les gens sur le marché du travail croient que les femmes n'ont pas les mêmes débouchés de carrière que les hommes. Je dois dire que je n'ai jamais entendu de commentaires explicites visant à exclure des femmes candidates lors de discussions liées aux promotions. Nous n'abordons pas le sujet des différences entre les genres. Peut-être que nous devrions commencer à le faire.

Passons de la prise de conscience de la compréhension commune à l'engagement

Dans l'ensemble, nos recherches ont démontré que les femmes ont encore des doutes quant à l'engagement des leaders de l'industrie, notamment au sein de leur propre organisation. Une femme sur sept dans notre enquête estime que les leaders du secteur de l'électricité ne souhaitent « pas du tout » augmenter le nombre de femmes aux postes de direction. Cependant, près de la moitié des hommes estiment que les dirigeants sont « très engagés ». Il semble que les hommes et les femmes ont des points de vue très divergents.

La différence est tout aussi flagrante lorsque la question concerne l'organisation même à laquelle appartient l'employé. Près des trois quarts (72 %) des hommes pensent qu'un manque d'engagement de la part de la direction n'entrave pas les progrès des femmes sur leur lieu de travail. Cependant, seulement environ un tiers (35 %) des femmes sont de cet avis; près de 40 % sont convaincues qu'un manque d'engagement limite bel et bien le progrès des femmes. (Voir **Figure 11**).

De même, 40 % des femmes ne sont pas convaincues que « les hauts dirigeants de notre organisation soutiennent la promotion des femmes »; elles sont soit en désaccord ou neutres sur la question. En revanche, seulement 15 % de leurs collègues masculins partagent la même opinion; 85 % des hommes croient que les hauts dirigeants soutiennent la promotion des femmes.

Les hommes ne croient pas qu'un manque d'engagement de la part des dirigeants limite le progrès des femmes

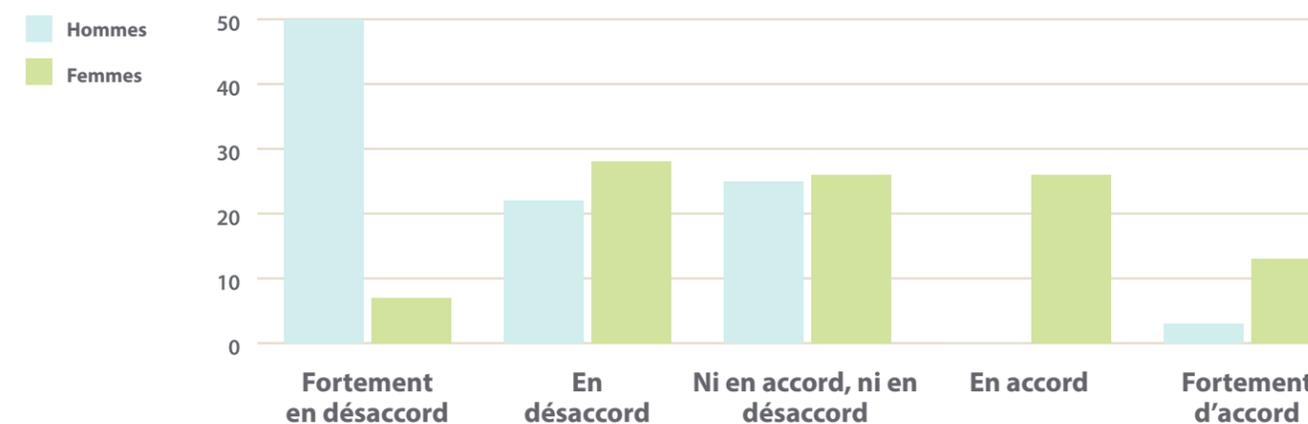


Figure 11 : L'opinion des hommes et femmes diffèrent sur l'engagement et l'impact de leurs cadres

Les femmes sont moins positives concernant l'engagement des leaders de l'industrie

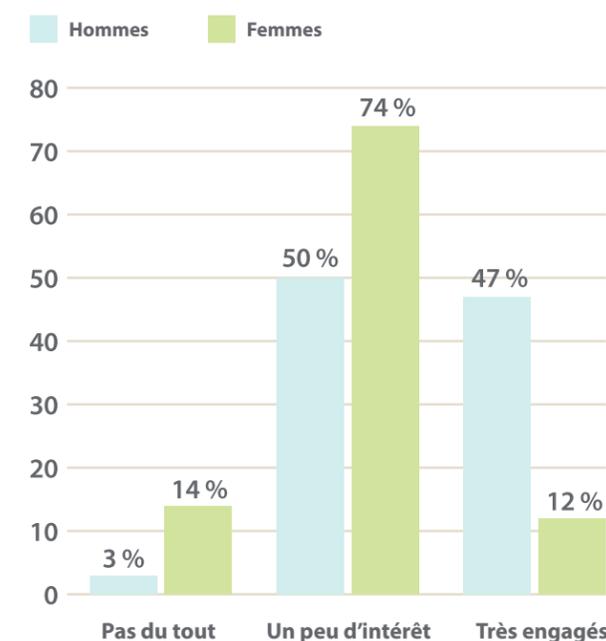


Figure 11 : L'opinion des hommes et femmes diffèrent sur l'engagement et l'impact de leurs cadres



Passons de l'engagement aux actions concrètes

Les employés de la plupart d'organisations, hommes et femmes, ont entendu bon nombre de messages sur l'importance de la diversité, de l'inclusion et de l'équité, et sur l'engagement de l'entreprise à progresser en ce sens. Cependant, il est clair qu'ils ne voient pas toujours la preuve de cet engagement dans leur vie professionnelle au quotidien.

Un peu plus de la moitié (51 %) des personnes interrogées indiquent que « tout le monde parle, mais personne n'agit » et que cela est un obstacle à l'évolution vers un meilleur équilibre entre les genres au sein de l'organisation. Encore une fois, il y a un fossé entre les genres en ce qui concerne les perceptions – les femmes sont beaucoup plus enclines à considérer cela comme un obstacle : 68 % d'entre elles sont de cet avis et 19 % des hommes sont d'accord.

Qui	Quelle action	Pourcentage de répondants qui observent cela souvent ou toujours
Dirigeants/gestionnaires de l'organisation	Prendre des mesures pour créer un milieu de travail respectueux et accueillant	62 %
	Montrer qu'ils apprécient l'innovation et les nouvelles approches	57 %
	Encourager les gens à exprimer leurs propres idées et personnalités au travail	47 %
	Poser les gestes requis pour avoir davantage de femmes en poste ici	33 %
Hommes gestionnaires	Favoriser la capacité à concilier travail et vie personnelle	32 %
	Promouvoir et défendre les initiatives en matière d'égalité des genres	24 %
	Célébrer le succès des femmes et les encourager	22 %
	Dénoncer les préjugés et les comportements inappropriés	17 %
	Questionner les pratiques en matière de genres au travail	14 %

Tableau 3 : Résultats des actions favorisant l'inclusion

Nous avons fourni aux répondants du sondage une liste de comportements que les dirigeants ou les gestionnaires masculins pourraient mettre en place pour démontrer leur soutien à l'égard de la diversité en général, et en particulier à la diversité des genres. On a demandé aux répondants d'évaluer la fréquence de ces comportements en milieu de travail. Le Tableau 3 montre le pourcentage de répondants au sondage qui ont déclaré avoir observé leurs dirigeants ou ges-

tionnaires prendre ces mesures « souvent » ou « toujours ».

On dénote une tendance révélatrice dans les réponses. La catégorie générale des « dirigeants/gestionnaires de l'organisation » reçoit des notes plus positives que la catégorie des « gestionnaires masculins ». Les comportements qui créent des milieux de travail généralement ouverts aux nouvelles idées sont les

plus fréquemment observés. Les comportements qui exigent que les cadres masculins soient conscients des obstacles et prennent des mesures sur les questions difficiles sont les moins fréquemment observés.

Globalement, un tiers des personnes interrogées déclarent que « les préoccupations et la résistance » nuisent à la capacité de leur entreprise à progresser vers un meilleur équilibre des genres. Les hommes gestionnaires ne sont pas les seuls à hésiter à agir sur les questions relatives aux genres : environ un tiers des personnes interrogées pensent également que les femmes évitent de soutenir ce genre d'initiatives de peur d'être « étiquetées ». Cela a été confirmé dans les commentaires mentionnés par les femmes, notamment :

- Je craignais d'être étiquetée négativement si j'insistais trop.
- J'avais peur des réactions défavorables au sein de mon organisation en assumant un tel rôle. Me faire juger comme une « féministe qui brûle son soutien-gorge ».
- Peur d'être pointée du doigt.
- J'ai ressenti de la pression en début de carrière d'éviter de me plaindre, au risque d'être mise sur une liste noire. C'est une façon de vivre qui est ridicule et je dois défendre mes droits et ceux de mes filles.
- Il est difficile d'être une championne lorsque vos opinions ne sont pas entendues ni prises au sérieux. Cela devient très décourageant.

« Socialement, nous allons de l'avant et nous voyons les choses sous un angle différent. J'espère que nous jetterons bientôt un regard rétrospectif et penserons « je ne peux pas croire que nous ayons traité les femmes de cette façon! » Les changements s'opèrent, mais cela prend du temps... J'ai hâte au jour où les femmes auront la place qui leur revient. »
— un haut dirigeant de l'industrie (homme)



Personne interrogée 6 Être un champion : dans ses propres mots

« Dans l'ensemble du secteur maintenant, il existe un intérêt marqué pour l'inclusion des genres, mais ce sujet n'est souvent abordé qu'en surface – comme sujet pour amorcer la conversation, ou un brise-glace dans les conférences ou groupes de travail. Il est essentiel que chaque organisation se dote de champions qui faciliteront la transition d'un simple élément permettant de démarrer la conversation à l'intégration de ce sujet au cœur de la culture organisationnelle, par l'entremise de politiques, de procédures et de comportements. »

C'est personnel pour moi – voici pourquoi

J'ai eu l'avantage, à la fois dans ma vie professionnelle et personnelle, de me pencher sur la question des genres sous un vaste échantillon de perspectives.

Du côté professionnel, j'ai travaillé en étroite collaboration pendant plusieurs années avec une dirigeante inspirante. J'ai vu comment les autres la traitaient différemment en raison de son genre, ce qui m'a fait réaliser que l'on n'appliquait pas les mêmes règles de jeu pour les femmes en milieu de travail. J'ai beaucoup appris en la voyant tirer son épingle du jeu, malgré ces difficultés.

Au niveau personnel, j'ai une jeune fille. Mon rôle en tant que leader a été inspiré par l'objectif de veiller à ce que mon enfant n'ait jamais à affronter les mêmes obstacles que ma collègue. J'ai également un ami proche qui fait face aux défis de la réassignation de genre, ce qui a élargi davantage mon esprit aux nuances et aux complexités du domaine afférent aux genres. Être témoin direct d'une telle variété d'individus et de caractères m'a vraiment incité à devenir un champion de la diversité des genres.

Comment nous l'avons intégré dans les opérations

Alors que de nombreuses entreprises de l'industrie sont soucieuses de la diversité des genres, nous avons pris des mesures concrètes dans le cadre d'un vaste plan de changement progressif.

Nous avons commencé il y a environ cinq ans, avec diverses étapes pour élaborer des politiques et des objectifs ambitieux, en commençant par des éléments comme l'équilibre entre les genres au sein de notre conseil d'administration et de notre équipe de direction, puis nous avons mis en place des actions visant à transformer la culture de l'organisation.

Un des éléments clés fut un atelier exhaustif visant à inciter les hommes à être des champions. Nous avons invité 25 leaders visibles et actifs dont la tâche relève des aspects opérationnels de l'organisation – du vice-président aux gestionnaires de première ligne – à participer. Ce groupe continue son travail d'échanges, et encouragent même d'autres à avoir des conversations ouvertes, sur l'égalité des genres dans notre milieu de travail.

Ce qui a vraiment eu un impact, fut le fait de s'assurer que la question n'était pas juste une question de ressources humaines. Certains des plus grands champions de l'organisation sont des leaders dans le domaine des opérations en entreprise, qui tirent parti de leur influence pour parler de milieux de travail respectueux et inclusifs.

Personnellement, en tant que responsable opérationnel principal, j'ai assumé le rôle exécutif du parrainage. À mon poste, je peux inciter toute l'organisation à engager des discussions et également contribuer à façonner les engagements au niveau des politiques.

Comment je clarifie les différences de styles selon le genre au sein de nos cultures dominées par les hommes

Le mentorat et le coaching sont des outils pratiques pour relever les défis liés au fait d'être une femme leader dans une industrie fortement dominée par les hommes, ainsi que pour donner à chacun une chance équitable.

J'ai souvent vu des préjugés sexistes se présenter dans les perceptions relatives aux styles de communication des femmes. J'ai travaillé avec une femme qui était très extravertie et expressive mais apte à penser de manière abstraite. Dans le monde des services publics où une pensée plus linéaire est de mise, cela est parfois confondu au désordre. Par contre, si un homme démontrait ce même style, plutôt que d'être perçu comme ayant un trait indésirable, il serait vu comme un penseur stratégique. Pour contrer ce parti pris inconscient contre elle en tant que leader très enthousiaste, je l'ai soutenue de manière à adapter son message pour qu'il soit mieux reçu.

Une autre différence de style dont j'ai été témoin avec les femmes est leur hésitation à défendre leurs idées et à laisser les autres manifester leur désaccord, même quand elles ont raison et savent comment répondre. J'ai aidé des femmes à développer leurs compétences de telle sorte qu'elles sont devenues plus courageuses dans leur façon de proposer des solutions et capable poursuivre leur objectifs même au cœur d'une conversation. Je soutiens régulièrement trois ou quatre femmes très performantes pour les aider à progresser dans leur carrière. Je crois que les hommes enclins au côté « plus discret » du leadership peuvent contribuer à changer la culture organisationnelle où ils travaillent. Cela démontre que vous souhaitez donner de la valeur aux différents styles de leadership au sein de l'organisation et chez les futurs dirigeants.

Ce que nous avons appris pour aider les leaders masculins à devenir des champions

Pour les hommes en particulier, la diversité des genres peut s'avérer une expérience un peu intimidante; certains considèrent la question comme étant trop compliquée et hésitent à s'y aventurer. Nous nous sommes assurés qu'il s'agissait d'un sujet pertinent pour les différents secteurs de l'organisation. Nous veillons à ce que les dirigeants voient bien le lien entre la diversité des genres et le succès de l'organisation, notamment les avantages qu'une équipe composée de différents types de penseurs peut apporter en matière de sécurité, de performance, de rentabilité, etc.

La flexibilité dans les conditions de travail qui tient compte de la vie personnelle est un autre défi sur lequel je me penche expressément. Dans les cultures d'entreprise il y a 20 ans, votre valeur était directement basée sur le temps que vous passiez au bureau – si vous partiez du bureau à 16 heures, vous n'étiez pas en bonne position pour faire avancer votre carrière. La réalité est que certaines personnes ont besoin de plus de flexibilité. J'ai moi-même de jeunes enfants, j'aide donc à façonner les normes sur l'équilibre entre les obligations au travail et à la maison. Il est essentiel de discuter librement avec les employés sur la façon de travailler dans une culture où la flexibilité est souhaitée. Les entreprises peuvent mettre en place d'autres mesures opérationnelles simples en vue de soutenir les dirigeants, par exemple en fournissant des conseils et en dissipant les mythes en matière de prise en compte la diversité des genres lors de l'embauche et de la promotion, ou sur le classement équitable des employés hautement performants.

J'encourage les dirigeants masculins en particulier à aborder cet enjeu comme un long processus comprenant de nombreuses petites étapes. Ne vous laissez pas submerger, surtout si vous êtes un leader dans le domaine des opérations d'entreprise. Commencez avec un esprit ouvert, préparez-vous à une remise en question et apprenez au fur et à mesure que vous évoluez sur ce chemin.

4. L'importance des champions

Une stratégie couramment mise de l'avant pour stimuler le changement au sein des organisations consiste à encourager les hauts dirigeants et les gestionnaires à s'impliquer en tant que champions de la diversité. S'il est important d'avoir des hommes et des femmes leaders engagés sur la question de la diversité, dans des industries dominées par les hommes, la participation et l'engagement de ceux-ci en faveur de l'égalité des sexes sont absolument essentiels.

Pour atteindre cet objectif, les employeurs et les parties prenantes doivent recentrer leur attention afin de susciter l'intérêt, maintenir en poste et développer des femmes talentueuses à tous les niveaux. Dans cette section, nous examinons plusieurs stratégies visant à favoriser une plus grande inclusion des genres au niveau du conseil d'administration, de la direction et des opérations quotidiennes d'entreprise. Une combinaison de ces stratégies entraînera le changement recherché.

Personne interrogée 7 Être un champion : dans ses propres mots

« L'industrie a bien évolué au cours des 20 dernières années. Le modèle traditionnel des entreprises de service public est en train de s'effondrer et, parallèlement, le milieu de travail change. Je vois de plus en plus de femmes à des postes de direction au sein de notre organisation et de l'industrie. J'espère que cela signifie que nous arrivons maintenant à créer des environnements où elles peuvent réussir et grandir. »

C'est personnel pour moi – voici pourquoi

J'ai une vraie passion pour l'aspect « leadership » de mon rôle et j'essaie de m'améliorer continuellement à cet égard. Nous pouvons tous apprendre des expériences actuelles et passées, ainsi que des dirigeants que nous avons côtoyés – les bons, comme les moins bons. J'essaie de prêter attention, d'observer et d'apprendre. Les autres me reconnaissent comme étant un défenseur de mon personnel. C'est l'une de mes forces en tant que leader. J'aime faire remarquer à l'exécutif les employés qui démontrent beaucoup de potentiel. Ces conversations mènent à des possibilités de développement et à une exposition accrue. J'adore cette partie de mon travail – la chance de voir les membres de mon personnel grandir. Je m'efforce d'être très attentif aux besoins de mon effectif, car je souhaite créer un environnement où les femmes et les hommes peuvent apprendre et se développer. C'est tellement gratifiant.

Comment notre organisation crée une culture de réussite pour tous

Au sein de notre organisation, nous avons bâti une culture favorisant le développement : nous créons un lieu de travail digne de l'an 2020 et laissant derrière les façons de faire archaïques. Nous savons que chaque personne a des besoins différents. Par exemple, nous offrons des avantages sociaux flexibles et des conditions de travail souples. Mais il s'agit plus que d'offrir des politiques flexibles. Par « favoriser le développement », je veux dire que nous respectons les individus et investissons dans leur croissance et perfectionnement. Nous avons des programmes où les membres du personnel enseignent aux autres et vice versa, et où tous les dirigeants actuels et futurs peuvent accéder à de la formation sur le leadership.

Nos cadres supérieurs sont très accessibles au personnel. Et ils sont disponibles pour discuter avec n'importe quel employé. Cela démontre notre engagement à établir une culture d'accessibilité. Je peux voir la différence qu'apporte un bon leadership. La personne la plus performante au sein de mon équipe en ce moment est une femme. Il est tout à fait logique pour moi de saisir chaque occasion pour faciliter le développement de cette employée. Je ne pense pas être en train de faire pour elle quelque chose d'exceptionnel —je ferais la même chose pour tout membre de mon personnel qui a le potentiel de gravir les échelons en raison de son caractère qui se démarque clairement.

Comment les femmes et le leadership se complètent

Nous avons maintenant des femmes dirigeantes qui « ont tout ce qu'il faut ». Elles ont de solides compétences techniques, elles sont dotées d'un sens politique, elles gèrent bien l'équilibre entre le travail et la vie privée, et elles défendent activement les intérêts de leur personnel. Elles sont de véritables sources d'inspiration. Elles font preuve d'un leadership efficace et adapté à l'an 2020.

J'ai constaté un grand changement au sein de l'industrie récemment. Maintenant, la vraie personnalité de ces femmes peut se révéler au grand jour et elles en seront récompensées. Dans le passé, certaines femmes ont peut-être éprouvé des difficultés à fonctionner à un niveau de direction composé principalement d'hommes. Je pense qu'elles ont senti qu'elles devaient adopter un certain style qui pouvait ne pas leur sembler naturel. Nous avons maintenant une vision plus contemporaine. J'encadre les membres du personnel qui démontrent du potentiel, en leur disant qu'il n'y a pas de modèle préétabli de leadership. On ne peut pas imposer une approche « universelle » applicable à tous. Le style doit être une prolongation naturelle de leur propre personnalité. Cette approche permettra des interactions plus significatives avec leur propre personnel.

Là où j'ai remarqué des obstacles

J'ai remarqué que plusieurs femmes, comparativement aux hommes, hésitent à promouvoir leurs réalisations. Par exemple, lorsqu'elles rédigent un compte-rendu pour leur évaluation de rendement, il ne s'agit que d'une description sommaire. Je dois les pousser. Je dois insister : « Racontez-moi une histoire, parlez de l'excellent travail que vous avez accompli. » Plus elles me donnent d'information, mieux je peux défendre leurs intérêts. Cette question d'auto-promotion peut également avoir un aspect culturel. Certaines cultures ne sont pas portées vers ce comportement. Lorsque des femmes proviennent de milieux culturels différents, vous pouvez voir l'impact encore plus fortement. Je ne sais pas si d'autres dirigeants l'ont également remarqué. Nous n'en avons jamais discuté. Nous croyons que notre processus d'évaluation de rendement est fondé sur le mérite, mais j'avoue qu'il y a toujours un certain degré de subjectivité.

Ce que je suggère aux autres leaders

Si nous voulons voir plus de femmes dans des postes de leadership, nous devons élargir le bassin de talents à partir duquel nous puisons pour les postes de niveau. Nous avons fait beaucoup de progrès, mais nos séances de recrutement et nos candidatures reflètent davantage l'intérêt des jeunes hommes. Je pense qu'il est important de comprendre les besoins propres aux femmes, ainsi que de respecter et de miser sur ces différences. Cela fonctionnera mieux que d'essayer d'imposer une approche « universelle » applicable à tous.

Bien sûr, chaque individu a des besoins uniques qui doivent être compris. Cependant, certains aspects sont propres aux femmes — ce n'est pas un point négatif; il s'agit seulement d'aspects qui sont exclusifs pour elles. Quelques exemples sont : une auto-promotion moins active; des besoins d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée qui pourraient être différents; et l'incidence du congé de maternité en début de carrière. Nous devons comprendre tout cela et en tenir compte.

Nos travaux de recherche ont exploré les caractéristiques et les motivations démontrées par les champions de genres du secteur de l'électricité et des énergies renouvelables. Chacune des personnes interrogées a décrit les expériences personnelles qui ont façonné leur compréhension des questions de genres, et comment ce vécu a transformé la prise de conscience en comportements qui font une différence. Chacun apporte sa couleur bien à lui, mais il existe aussi de nombreux points communs. Plusieurs ont fourni des exemples clairs d'actions, notamment éduquer et influencer les autres sur les préjugés inconscients, s'assurer que les milieux de travail sont des environnements accueillants et sûrs pour les femmes, faire progresser la carrière des femmes et utiliser cette méthode pour garantir l'équité et la méritocratie, soutenir l'équilibre entre travail et vie professionnelle ainsi que les conditions de travail souples, et s'adapter aux différences de style entre les femmes et les hommes.

L'enquête auprès de plus de 100 répondants offre une perspective supplémentaire. Nous avons demandé aux répondants au sondage s'ils se considéraient comme étant un « champion des genres », avec trois choix de réponse : (1) oui, absolument; (2) j'y travaille; et (3) je

ne me considère pas comme un champion. Dans notre échantillon, 82 personnes ont répondu à la question pour savoir si oui ou non, ils se considéraient comme des champions des genres au sein de leur organisation ou de l'industrie. Exactement la moitié (50 %) ont répondu « Oui, absolument »; 30 % ont répondu « J'y travaille » et 20 % ont choisi « Je ne me considère pas comme un champion ». Il n'y avait pas de différence significative dans les réponses des femmes et des hommes.

Nous avons également posé une série de questions comportementales tirées de recherches de diverses sources.³⁹ Le Tableau 4 montre que les participants accordent la note la plus positive (2,7 sur 3,0) à leur capacité à gérer leurs propres préjugés inconscients. Ils sont moins susceptibles de dire qu'ils ont atteint des objectifs en matière de diversité de genre (1,5 sur une échelle de 1 à 3).

Nous avons également examiné les comportements les plus susceptibles de différencier ceux qui se disaient champions de ceux qui disaient y travailler ou de ceux qui ne sont pas des champions. Ces comportements sont marqués d'un astérisque * au **Tableau 4**.

Comportements des champions en matière de genres

	Notes moyennes de l'échantillon d'enquête	Indicateur d'auto-identification comme champion
Oui, c'est vrai pour moi	3,0	
Je suis très à l'aise à confronter mes propres préjugés inconscients sur les hommes et les femmes, et les rôles de genres de notre secteur	2,7	*
Je dis clairement aux gens quelles sont les normes de comportements acceptables et souhaités, et les conséquences lorsque les normes ne sont pas respectées	2,6	
Je soutiens la conciliation travail et vie personnelle, et j'agis à titre de modèle	2,6	
J'encourage la transparence des critères de sélection aux postes supérieurs	2,4	
J'ai plaidé en faveur d'une ou plusieurs femmes de notre organisation pour lui donner des possibilités professionnelles intéressantes	2,4	*
Je connais très bien les obstacles que les femmes affrontent au sein de l'industrie et de notre organisation	2,3	*
J'ai encadré des femmes talentueuses de notre organisation ou de l'industrie	2,3	
Je remarque facilement les préjugés systémiques subtils dans nos pratiques ou dans les interactions quotidiennes au travail	2,3	*
Je suis convaincu que les gens qui m'entourent me rappelleraient à l'ordre si j'avais un comportement déplacé ou des préjugés	2,3	
Je peux donner des exemples précis sur la façon dont un bon équilibre entre les femmes et les hommes profite à notre organisation	2,2	*
J'ai plaidé en faveur d'un ou plusieurs hommes de notre organisation pour lui donner des possibilités professionnelles intéressantes	2,2	
Je peux donner des exemples précis démontrant comment collègues ou moi-même bénéficions d'initiatives conçues pour encourager la participation des femmes dans l'industrie	2,0	
Oui, dans une certaine mesure	2,0	
Je passe du temps avec des dirigeantes principales et émergentes pour comprendre leurs points de vue	1,9	*
Je participe activement à des initiatives qui attireront les jeunes femmes vers des carrières dans notre secteur	1,8	*
Je parle souvent de ce que nous apprenons sur l'équité des genres, notamment nos initiatives, nos actions et nos résultats	1,8	*
Par rapport aux autres priorités opérationnelles, mon groupe dispose d'un processus solide pour nous permettre d'évaluer nos progrès en matière d'inclusion des femmes	1,6	
Je suis tenu de rendre compte de mes objectifs en matière d'inclusion des genres	1,5	*
Non, pas vraiment	1,0	

Tableau 4 : Auto-évaluation des comportements de champion des genres

Ceux qui s'identifient comme étant des champions sont plus susceptibles que les autres de dire qu'ils souscrivent à plus de la moitié des comportements que nous avons énumérés. Ils portent attention et font connaître les questions relatives aux genres. Ils parlent des avantages opérationnels d'un meilleur équilibre des genres.

Oui, je me considère absolument comme un champion en matière de genres :

Ce que les femmes nous ont dit :

- Les femmes qui se considèrent comme des championnes s'impliquent très activement.
- Elles énumèrent de nombreuses actions qu'elles ont prises.
- Souvent, elles étaient « les premières » dans leur lieu de travail.

Ils encouragent activement les femmes à poursuivre une carrière dans l'industrie.

En plus des notes, 55 répondants ont fourni des commentaires écrits. L'analyse de ces thèmes communs a révélé ce qui suit :

Ce que les hommes nous ont dit :

- Les hommes qui se considèrent comme des champions disent qu'ils prennent la parole lorsqu'ils voient ou entendent quelque chose d'inéquitable.
- Ils sont champions en matière de genres car ils traitent tout le monde de manière égale.

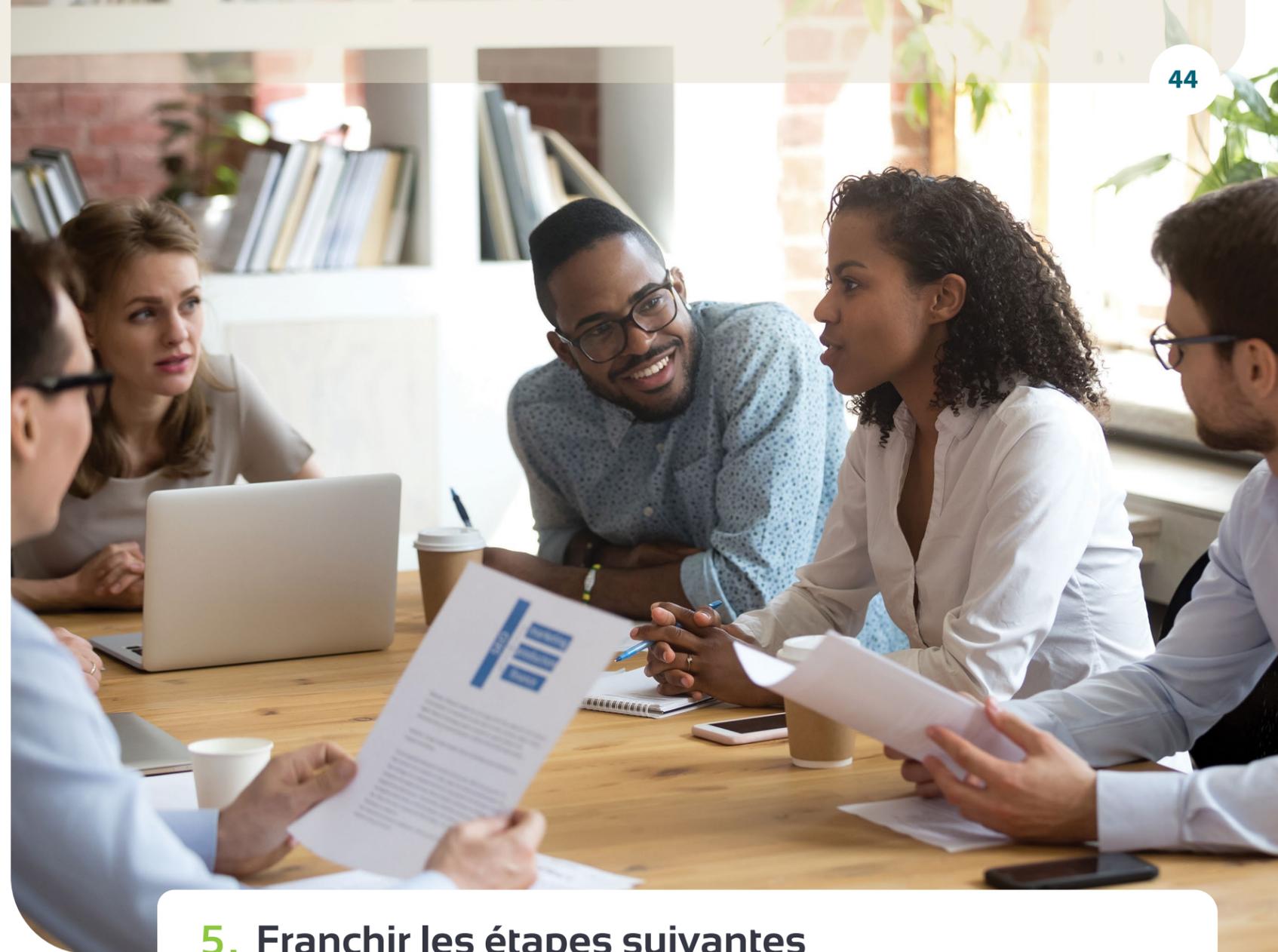
Je ne suis pas un champion en matière de genres ou j'y travaille :

Ce que les femmes nous ont dit :

- Certaines femmes ne s'impliquent pas tant que cela à titre de championne car :
 - Le genre n'est pas un sujet auquel elles réfléchissent beaucoup; elles veulent juste faire leur travail et être traitées équitablement.
 - Il n'y a aucune initiative à laquelle participer.
 - Elles ont peur des contrecoups; elles ne veulent pas faire de vagues.
 - Elles veulent bien participer, mais hésitent à jouer un rôle plus actif.

Ce que les hommes nous ont dit :

- Certains hommes ne s'impliquent pas tant que cela à titre de champion car :
 - Ils ne voient pas de préjugés sexistes dans leur organisation.
 - Ils ne considèrent pas avoir la latitude nécessaire pour apporter des changements.
 - Ils estiment que l'embauche de la personne la plus qualifiée est ce qui importe le plus.



5. Franchir les étapes suivantes

Il existe de nombreuses et précieuses ressources pour des programmes et initiatives qui peuvent servir à créer un milieu de travail plus inclusif, et qui s'avèrent efficaces autant pour les hommes que pour les femmes, dans toute leur diversité.

Les pratiques exemplaires sont importantes et notre bibliographie peut être un bon point de départ. Prenez des mesures pour accroître la participation des femmes en salle de réunion et autour de la table de direction, ainsi que pour assurer le leadership dans l'ensemble de l'organisation.

Les révélations et les implications de notre recherche visent à créer un contexte pour que ces pratiques exemplaires prennent racine et provoquent un changement durable. Nous formulons les recommandations suivantes pour les personnes et les organisations qui souhaitent participer à cette transition.

Communiquer et éduquer. Mesurer.

Parler franchement des progrès réalisés pour améliorer l'équité des genres, de ce qui a été fait et des défis qui restent à relever.

- **L'objectif** : une discussion ouverte sur l'état actuel des choses accroît la sensibilisation et l'adhésion aux changements à produire. De nombreux employés se questionnent à savoir si leurs dirigeants comprennent réellement les obstacles et doutent donc de l'engagement de l'organisation; une communication régulière augmente la transparence. Les conversations franches rendent les enjeux « réels » et donnent également l'occasion de souligner les progrès.
- **Les approches** : les réunions de groupes de travail et les séances d'information sur la sécurité sont de bonnes occasions de relier l'équité des genres aux opérations quotidiennes : fournir des outils de référence conviviaux aux gestionnaires et aux superviseurs des opérations. Il faut être prêt à engager certaines conversations difficiles, et amener les gens pour les aborder de manière positive. Fournir un encadrement aux dirigeants, afin qu'ils soient en mesure de donner l'exemple et d'avoir des discussions productives sur des sujets qui pourraient être inconfortables. Les sondages sur l'engagement des employés, les groupes de discussion et les données relatives à l'effectif fournissent des données probantes importantes pour inciter la haute direction à établir un plan d'action.

Confronter les mythes et les fausses idées

- **L'objectif** : l'opposition face aux initiatives d'équité de genres augmente lorsqu'il y a des malentendus en ce qui concerne les objectifs et les approches. Par exemple, nos résultats de recherche rappellent qu'il existe toujours une inquiétude populaire selon laquelle les décisions d'embauche pourraient ne plus être fondées sur le mérite. Cela fait en sorte que certains employés, hommes et femmes, hésitent à s'impliquer en vue de devenir des champions de la lutte contre les inégalités.
- **Les approches** : veiller à ce que les processus décisionnels soient transparents et conçus de façon à offrir des chances équitables aux femmes et aux hommes. Remédier aux préjugés inconscients par le biais

de formations et de pratiques inclusives. Au cours des processus d'embauche, encourager les groupes diversifiés de candidats à présenter leur candidature et être présélectionnés pour les postes à pourvoir. Établir des partenariats avec des établissements d'enseignement et des groupes de métiers spécialisés afin de disposer d'un bassin de candidates pour les futurs postes de direction. Réviser les compétences et les qualifications requises qui sont plus spécifiques qu'elles ne devraient l'être; elles limiteront l'étendu du bassin de talents. Analyser les résultats à chaque étape du processus d'embauche et de promotion pour déceler les obstacles non intentionnels puis veiller à y remédier. Ne pas dévier du message selon lequel l'égalité des genres et les pratiques inclusives sont positives pour tout le monde.

Fournir les preuves de l'incidence sur les enjeux importants — et la différence que cela constitue pour les femmes, les hommes et l'organisation.

- **L'objectif** : les pratiques exemplaires confirment que le fait faire le lien entre l'équité des genres et le succès de l'organisation et ses employés contribuera à renforcer le soutien de la cause. Définir de manière claire en quoi consistent les avantages et les résultats souhaités permet aussi d'accentuer l'attention portée aux initiatives qui auront des retombées stratégiques. Un processus de communication qui fournit les preuves des avantages qu'il est possible d'obtenir démontre que l'organisation considère l'équité des genres comme étant une priorité opérationnelle, assortie d'objectifs, de structures de gestion et de responsabilités connexes.
- **Les approches** : mesurer et produire des rapports sur les indicateurs clés tels que les taux de promotion et la représentation des genres à différents niveaux organisationnels. Envisager une analyse de la rémunération fondée sur le genre pour identifier et combler les lacunes. Recueillir des indicateurs d'éléments favorables – notamment le bilan de sécurité, les innovations, l'engagement des employés, le taux d'absentéisme, le taux de roulement dans les postes essentiels, le nombre de candidats pour les emplois difficiles à pourvoir – puis explorer les liens possibles avec la diversité des genres ou les initiatives particulières qui pourraient avoir eu un impact.

En faire une affaire personnelle.

Avoir recourt à des expériences personnelles pour impliquer les gens et rendre la situation plus réelle.

- **L'objectif** : l'art de la narration est reconnu comme étant un outil de leadership important qui favorise le changement.⁴⁰ Nos entretiens avec des dirigeants masculins ont confirmé que ces champions sont ouverts en ce qui concerne leur apprentissage, qu'ils partagent leurs expériences et qu'ils établissent intentionnellement des liens entre la questions des genres et l'expérience personnelle des autres. Relier la questions des genres à l'expérience des autres les aide à créer leur propre histoire, à développer de l'empathie envers le vécu des femmes, à reconnaître les situations et les comportements problématiques et à s'engager dans la mise en place d'un milieu de travail inclusif.
- **Les approches** : fournir des conseils et des séances de coaching aux champions afin qu'ils perfectionnent leurs compétences et utilisent efficacement la narration comme outil de leadership favorisant le changement. S'entretenir avec des femmes qui occupent divers postes, pour en savoir plus sur leur expérience en milieu de travail; les encourager à partager leurs histoires lors d'événements d'entreprise, dans les infolettres et les autres médias de communication pour les employés.

Aller au-delà du cadre des « programmes » il faut avoir de vraies conversations.

- **L'objectif** : sans plan de durabilité clair, même les programmes et les initiatives bien conçus risquent d'être considérés comme étant des sujets temporaires ou des sujets de type « saveurs du mois ». Cela réduit l'adhésion aux projets et peut accroître le cynisme face aux efforts de changement. Les conversations continues aident à garder l'attention sur l'équité des genres au fil du temps, contribuent à intégrer cet enjeu dans une « journée de travail normale » et facilitent la réflexion sur les nouveaux apprentissages à mesure que les efforts de l'organisation évoluent. Les comportements découlant de conversations faisaient partie des éléments qui distinguaient les champions autodéclarés des autres dans nos travaux de recherche (voir le Tableau 4). Les solides champions abordent l'équité des genres sans hésiter.

- **Les approches** : mobiliser les leaders d'opinion à tous les niveaux de l'organisation et leur demander de lancer des discussions. Penser à utiliser certains résultats compris dans ce rapport pour entamer le processus. Fournir aux leaders d'opinion des outils utiles, tels que : des conseils pour tenir des discussions positives, des trucs pour amorcer les discussions et un processus de rétroaction simple visant à partager les apprentissages avec les unités de travail et l'organisation dans l'ensemble. Demander aux cadres supérieurs d'avoir un certain nombre de brèves discussions chaque semaine – commencer avec un objectif d'une ou deux discussions puis augmenter le nombre progressivement. Ajouter en tant que point permanent à l'ordre du jour des réunions d'équipe de gestion afin d'en faire un engagement commun.

Présenter les arguments favorables au niveau individuel, de l'équipe et des unités de travail.

- **L'objectif** : notre recherche a révélé que les comportements les moins fréquemment utilisés par les champions comprenaient : parler souvent d'équité des genres, notamment des résultats, avoir un processus de suivi des progrès et se sentir responsable de l'atteinte des objectifs relatifs à l'inclusion. De la même manière qu'il a fallu rendre la question personnelle et faire le lien entre les problèmes de genres et l'expérience personnelle, il y a un besoin de faire le lien la rentabilité globale et les résultats obtenus par les unités de travail au niveau local. Le fait d'avoir cette idée dans notre champ de vision est essentiel pour encourager l'évolution des comportements et sentir que l'égalité des genres est un enjeu opérationnel important.
- **Les approches** : fournir des données désagrégées à l'unité de travail comme indicateurs de rentabilisation, tels que les enquêtes sur l'engagement des employés, le taux de roulement, le taux d'absentéisme, etc. Intégrer les objectifs relatifs à l'équité des genres au plan annuel de rendement des dirigeants et des gestionnaires. Inclure la diversité et l'inclusion dans les compétences en leadership et pour le personnel qui gère les évaluations de rendement et les décisions de promotion. Reconnaître le personnel et les unités de travail qui ont des pratiques et des comportements inclusifs, toujours avec une histoire appuyant les avantages.

Que les hommes y trouvent leur compte

Veiller à ce que la culture appuie l'efficacité et l'équilibre travail et vie personnelle pour tous, hommes et femmes.

- **L'objectif :** dans notre recherche, seulement un tiers des répondants au sondage ont déclaré qu'ils ont « toujours » ou « souvent » observé des cadres masculins promouvoir la capacité de concilier travail et vie personnelle (voir le Tableau 3). Les femmes assument toujours la plus grande part des responsabilités dans la prestation de soins en famille pour cela, elles rencontreront des obstacles professionnels dans les lieux de travail où le soutien à l'équilibre travail-vie personnelle est limité. De plus en plus, les hommes sur le marché du travail actuel cherchent des façons de respecter leurs engagements et intérêts non liés au travail. Les politiques et pratiques en matière d'équilibre travail et vie personnelle constituent un exemple clair d'une initiative d'inclusion des femmes qui bénéficiera à l'ensemble des employés.
- **Les approches :** veiller à ce que les politiques et pratiques de l'organisation soient à jour telles que le partage d'emploi, les horaires de travail flexibles, les congés parentaux et prestations de soins, etc. – et qu'elles soient revues. Au-delà des politiques, aborder la culture : les hauts dirigeants doivent être des modèles à cet égard, car leur comportement donne le ton à la culture dans le reste de l'organisation. Obtenir un accord sur les pratiques exemplaires, notamment ne pas planifier de réunions très tôt ou très tard, ne pas envoyer de courriels en dehors des heures de travail, proposer des modalités de travail souples lorsque cela est possible et trouver des solutions novatrices destinées aux professions où il y a moins de flexibilité. Demander aux dirigeants de surveiller attentivement les micro-messages qui impliquent des opinions négatives envers les travailleurs qui prennent un congé parental, profitent de modalités de travail flexibles ou ont des engagements personnels en dehors du travail. Ces micro-messages peuvent inclure des commentaires subtils de la part de gestionnaires ou de collègues, être exclus des activités sociales ou avoir moins de possibilités d'apprentissage et de développement.

Remplacer intentionnellement la culture de masculinité traditionnelle (souvent toxique) par un nouveau modèle de masculinité inclusive.

- **L'objectif :** des tensions entre les genres existent en milieu de travail au sein de notre secteur. Certains champions masculins que nous avons interrogés ont décrit à quel point ils étaient surpris et consternés de voir les comportements et les situations auxquels les femmes sont confrontées. Parmi les femmes qui ont participé à notre recherche, une femme sur cinq a déclaré avoir subi personnellement du harcèlement, de la violence ou de l'intimidation sur son lieu de travail – au moins une fois par mois – au cours des cinq dernières années. D'autres études⁴¹ décrivent l'impact de la masculinité toxique sur la sécurité et d'autres résultats organisationnels. Les nouveaux venus à des postes de direction sont perçus comme étant plus inclusifs, mais ils font toujours face à des cultures organisationnelles bien ancrées; le changement ne se produira pas rapidement sans effort diligent.
- **Les approches :** les hauts dirigeants doivent incarner les comportements de leaders inclusifs. Solliciter régulièrement les commentaires de diverses personnes pour démontrer la valeur de la diversité au chapitre de l'innovation ainsi que le renforcement des prises de décisions. Respecter et soutenir les exigences relatives à l'équilibre travail et vie privée rencontrées par les femmes et les hommes. Porter attention, lors des activités de cohésion d'équipe et des activités sociales, afin d'assurer qu'elles soient inclusives – trouver des options qui conviennent à tous les membres de l'équipe. Créer un environnement de travail respectueux, communiquer clairement les règles et les normes de comportement et confronter activement sur toutes les actions qui ne reflètent pas ces normes.

Que les femmes en profitent

Passer de l'histoire d'une « faultrice de troubles » à celle d'« agente de changement » ou de « pionnière ».

- **L'objectif :** certaines femmes dans notre recherche nous ont avoué qu'elles hésitaient à s'impliquer davantage dans les efforts d'inclusion des genres parce qu'elles craignent des réactions indésirables ou le risque d'atteinte à leur réputation. De telles préoccupations suggèrent qu'elles ne croient pas que l'organisation s'engagera véritablement à faire de l'inclusion des femmes un objectif positif pour l'entreprise. Les employés n'hésitent pourtant pas à être perçus comme des défenseurs d'autres priorités de l'entreprise, telles que la sécurité, l'innovation, les résultats financiers ou l'amélioration des services.
- **Les approches :** définir les compétences des « agentes de changement » et reconnaître les femmes qui démontrent ces compétences, ou les relations et l'influence s'y rattachant. Considérer ces femmes pour d'autres initiatives au sein de l'entreprise où elles pourraient apporter une contribution similaire, notamment au sein d'équipes de résolution de problèmes, pour des projets d'innovation ou des communications externes. Le cas échéant, mettre en lumière leur contribution en tant que pionnières. Reconnaître aussi que les femmes ne sont pas un groupe homogène. Leurs autres caractéristiques, telles que l'origine ethnique et l'âge, peuvent avoir une incidence sur la façon d'aborder le changement ou d'assumer des rôles de leadership. Porter une attention particulière et veiller à ce que l'environnement soit favorable.

Reconnaître les contributions positives – des femmes et des hommes – à l'égard du changement.

- **L'objectif :** les systèmes de récompenses influencent le comportement des travailleurs au sein des organisations. Une juste reconnaissance encourage les individus à s'impliquer directement. Peut-être plus important encore, cela crée des modèles et a un effet d'entraînement. Lorsque les dirigeants, les gestionnaires et les travailleurs à tous les niveaux constatent que l'implication est valorisée au sein de l'organisation, tous croiront réellement que l'organisation est vraiment déterminée à adhérer à l'équité et ils deviendront à leur tour des militants pour la cause. Il est important d'impliquer les hommes, afin que l'inclusion des genres ne soit pas considérée comme un « enjeu féminin ».
- **Les approches :** considérer les initiatives en matière d'inclusion des genres comme toutes autres priorités organisationnelles. Normaliser une culture de personnes impliquées dans des questions importantes telles que la sécurité, l'innovation et l'amélioration des services. Déterminer et faire connaître les possibilités de changement aux gens, pour qu'ils adaptent leurs activités quotidiennes à leur environnement de travail. Certains hommes dans notre recherche ont indiqué qu'ils ne sont pas tellement impliqués en tant que champions de l'inclusion des femmes parce qu'ils ne croient pas qu'ils aient la capacité d'apporter des changements systémiques au sein de leur organisation. Cependant, nos champions ont souligné que l'inclusion des genres est un processus constitué de petites étapes et que la création d'un milieu de travail respectueux est un point de départ essentiel. Inscire l'inclusion et la diversité dans le cadre des valeurs de l'organisation – cela fournira une plateforme pour récompenser ce type de changement comportemental.

Pour citer l'un de nos champions en matière de genres,
« Commencez quelque part et posez des gestes concrets. »

Annexe technique

Méthodologie de recherche : recensement des femmes dirigeantes dans l'industrie

Le recensement des femmes dirigeantes dans l'industrie prend en compte les données accessibles au public provenant d'un échantillon de 61 organisations du secteur canadien de l'électricité et des énergies renouvelables.

Enquête sur le recensement organisationnel

Un sondage en ligne a été rempli – au moins partiellement – par 50 personnes provenant d'une vaste gamme d'organisations. Il a été rendu disponible en anglais et en français, puis largement diffusé par RHIEC via sa liste de contacts dans l'industrie. Les rôles des répondants variaient. Nous avons analysé le sous-ensemble de répondants qui pouvaient être identifiés comme étant le seul représentant de leur organisation (c'est-à-dire que les doublons ont été supprimés).

Recherche en ligne

Afin de recueillir des données précises sur la répartition des genres au sein des conseils d'administration et

de la gouvernance, et obtenir un échantillon de plus grande taille d'employeurs canadiens de l'électricité, les résultats du sondage en ligne ont été complétés par une recherche en ligne complète. Cela a inclus une analyse de l'information disponible dans les sites Web de 61 organisations, y compris les organisations qui avaient partiellement répondu à l'enquête (pour combler les lacunes). Pour recueillir des données sur 224 femmes dirigeantes (membres du conseil d'administration ou cadres), une analyse détaillée des sources en ligne a été effectuée, notamment les sites Web d'entreprises, les renseignements biographiques publiés, LinkedIn et autres médias sociaux, les documents d'entreprises ainsi que les médias d'entreprises.

La recherche en ligne visait à déterminer :

- Combien des conseils comprennent des femmes (1, 2 ou 3 ou plus) et le recoupement des identités (p. ex., les femmes de couleur, les femmes autochtones)
- Combien d'équipes de direction comprennent des femmes (1, 2 ou 3 ou plus) et le recoupement des identités (p. ex., les femmes de couleur, les femmes autochtones)
- Quels sont les rôles des femmes (p. ex., les fonctions liées aux « opérations » / profits et pertes c. « fonctions d'entreprise / de soutien »).
- Pratiques du conseil et de l'organisation en matière de diversité des genres; comment elles sont liées au nombre de femmes au conseil et aux postes de direction; et en vue d'obtenir un poste de leadership, etc.

Divers sources d'information ont servi à l'identification des entreprises notamment : les employeurs qui ont répondu au sondage en ligne, les employeurs qui avaient participé à des recherches antérieures de RHIEC sur le marché du travail, les recherches en ligne d'organisations de l'industrie, les listes de diffusion de RHIEC, les contacts de chercheurs et les connaissances de l'industrie. On a tenté de s'assurer que l'échantillon était solide et varié, afin de refléter la diversité du secteur. L'échantillon comprenait des organisations de toutes les provinces et de tous les territoires, comme le montre le **Tableau 5**. La liste finale a été revue et validée par les membres du Comité directeur.

Province/territoire	Nombre d'entreprises
Alberta	9
Colombie-Britannique	4
Manitoba	1
Nouveau-Brunswick	2
Terre-Neuve-et-Labrador	3
Nouvelle-Écosse	2
Nunavut	1
Territoires du Nord-Ouest	1
Ontario	29
Île-du-Prince-Édouard	1
Québec	5
Saskatchewan	2
Yukon	1

Tableau 5 : Représentation géographique des entreprises dans l'échantillon du recensement

Méthodologie de recherche : expériences et perspectives de l'industrie

Une enquête en ligne a été largement diffusée via les canaux de communication de RHIEC. L'enquête était disponible en anglais et en français. Elle a été accessible pendant deux périodes en 2019 et au début 2020. Au total, 101 répondants ont fourni des données utiles.

Hommes (n=33)	32,7 %
Femmes (n=65)	64,4 %
Autres (n=3)	3,0 %
Membre d'une minorité visible (n=14)	18,7 %
Autochtone (n=3)	3,9 %
Immigrant au Canada (n=13)	17,1 %
Âge 25 à 34 ans (n=8)	10,8 %
35 à 44 ans (n=30)	40,5 %
45 à 54 ans (n=25)	33,8 %
55 à 64 ans (n=8)	10,8 %
65 et plus ans (n=1)	1,4 %
Préfère ne pas répondre (n=2)	2,7 %

Tableau 6 : Caractéristiques démographiques clés des répondants

	Services corp. (non précisés)	Ops / Tech	Gestion
Femmes (n=47)	36 %	32 %	32 %
Hommes (n=21)	5 %	48 %	48 %

Tableau 7 : Poste actuel des répondants

Temps passé dans l'industrie (ancienneté)	2 à 5 ans (n=12)	16,0 %
	6 à 10 ans (n=14)	18,7 %
	11 à 15 ans (n=17)	22,7 %
	16 à 20 ans (n=11)	14,7 %
	21 à 25 ans (n=7)	9,3 %
	Plus de 25 ans (n=14)	18,7 %
Plus haut niveau de scolarité	Diplôme/certification des métiers / stages (n=4)	5,3 %
	Postsecondaire – diplôme collégial ou universitaire (n=18)	23,7 %
	Université – niveau du baccalauréat (n=31)	40,8 %
	Diplôme d'études supérieures – supérieur au baccalauréat (n=23)	30,3 %

Tableau 8 : Antécédents des répondants

		Homme	Femme	Autre
Plus haut niveau de scolarité	Diplôme/certification des métiers ou stages	2	2	
	Postsecondaire – diplôme collégial ou universitaire	5	12	1
	Université – niveau du baccalauréat	9	21	1
	Diplôme d'études supérieures – supérieur au baccalauréat	7	16	
Catégorie de titre de poste	Non-cadre	3	17	
	Gestion	12	20	2
	Direction	4	6	
	Vice-présidence	2	4	
S'identifie comme un champion	Oui, absolument	13	27	1
	J'y travaille	9	16	
	Je ne me considère pas comme un champion	6	9	1

Tableau 9 : Données professionnelles clés concernant les répondants au sondage, ventilées selon le sexe

Méthodologie de recherche : entrevues avec des champions

On a dressé le profil des hauts dirigeants masculins afin d'explorer les influences et les impacts de la participation directe des hommes aux stratégies et initiatives en matière de diversité pour l'autonomisation des femmes.

Les renseignements ont été recueillis par le biais d'une série d'entrevues téléphoniques semi-structurées d'une durée de 45 minutes avec des leaders du secteur qui sont impliqués dans le soutien au développement du leadership féminin. Sept hommes de quatre sociétés différentes y ont participé.

Les sujets abordés au cours de l'entretien comprenaient : les perspectives quant au niveau d'intérêt des

hauts dirigeants du secteur de l'électricité en matière de diversité des genres; les pratiques exemplaires qu'ils ont mises en place pour soutenir le développement des femmes; les expériences personnelles et professionnelles qui ont façonné leur réflexion sur la diversité des genres; et les conseils qu'ils offrent à d'autres leaders.

Les résumés des entretiens ont été modifiés au besoin pour protéger l'identité du champion et protéger la vie privée des autres personnes mentionnées.

Chaque champion a eu l'occasion de revoir et d'approuver son résumé d'entrevue avant la publication.

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Profil de femmes dirigeantes au sein du secteur	15
Tableau 2 : Différences dans les expériences vécues par des hommes et des femmes	24
Tableau 3 : Résultats des actions favorisant l'inclusion	35
Tableau 4 : Auto-évaluation des comportements de champion des genres	42
Tableau 5 : Représentation géographique des entreprises dans l'échantillon du recensement	50
Tableau 6 : Caractéristiques démographiques clés des répondants	50
Tableau 7 : Poste actuel des répondants	50
Tableau 8 : Antécédents des répondants	51
Tableau 9 : Données professionnelles clés concernant les répondants au sondage selon le sexe	51

Liste des Figures

Figure 1 : Répartition de la représentation des femmes dans les conseils	13
Figure 2 : Répartition de la représentation des femmes dans les équipes de direction	14
Figure 3 : Répartition des postes de direction détenus par des femmes au sein du secteur	14
Figure 4 : Principaux rôles pour accéder aux postes de leadership	20
Figure 5 : Différences entre les hommes et les femmes déclarant leurs expériences vécues par rapport aux obstacles perçus et aux facteurs de succès	23
Figure 6 : Différences entre les genres en réponse à « L'équipe de direction est consciente des obstacles que les femmes peuvent rencontrer ».	28
Figure 7 : Différences au niveau de la gestion des points de vue sur l'impact de la diversité	28
Figure 8 : Les hommes et les femmes ont des opinions divergentes sur l'impact de caractéristiques variées	31
Figure 9 : Les hommes et les femmes ont des opinions divergentes sur l'impact du genre sur le succès	31
Figure 10 : Évaluation par les hommes et femmes de l'intérêt des leaders de l'industrie à accroître le nombre de femmes à la direction	34
Figure 11 : L'opinion des hommes et femmes diffèrent sur l'engagement et l'impact de leurs cadres	34

En savoir plus : bibliographie de recherche

- 30% Club UK. (2017, mars). Just about managing: Men and women through the executive pipeline. Extrait de : [30percentclub.org](https://30percentclub.org/assets/uploads/UK/30%Club_Reports/30%Club_Just_About_Managing_Infographic_Final.pdf) : https://30percentclub.org/assets/uploads/UK/30%Club_Reports/30%Club_Just_About_Managing_Infographic_Final.pdf
- Anderson, R. H., et Smith, D. G. (2019, août). What men can do to be better mentors and sponsors to women. Harvard Business Review. Extrait de : <https://hbr.org/2019/08/what-men-can-do-to-be-better-mentors-and-sponsors-to-women>
- Baruah, B. (2016, octobre). Renewable inequity? Women's employment in clean energy in industrialized, emerging and developing economics. Natural Resources Forum. doi:10.1111/1477-8947.12105
- BC Hydro. (n.d.). LA 14 Average Salary by Gender and Affiliation. Extrait de : https://bchydro.com/toolbar/about/accountability_reports/2011_gri/f2011_social/f2011_social_LA14.html
- Beheshti, N. (2019, juin). No time to play it safe: The #MeToo movement shouldn't discourage men from mentoring women. Extrait de : [Forbes.com](https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/06/19/no-time-to-play-it-safe-the-metoo-movement-shouldnt-discourage-men-from-mentoring-women/#7d551eb864e8) : <https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/06/19/no-time-to-play-it-safe-the-metoo-movement-shouldnt-discourage-men-from-mentoring-women/#7d551eb864e8>
- Berdahl, J. L., Glick, P., et Cooper, M. (2018, novembre). How masculinity contests undermine organizations and what to do about it. Harvard Business Review. Extrait de : <https://hbr.org/2018/11/how-masculinity-contests-undermine-organizations-and-what-to-do-about-it>
- Branigan, M. (2017, 27 septembre). Lack of gender diversity in electricity industry is shocking. Financial Post. Extrait de : <https://business.financialpost.com/executive/lack-of-gender-diversity-in-the-electricity-industry-is-shocking>
- Branigan, M. (2018, 12 mai). How the electricity industry wants to attract women of power. Globe and Mail. Extrait de : <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/career-advice/how-the-electricity-industry-wants-to-attract-women-of-power/article21922628/>
- C3E Network. (2017, janvier). Where are women working in the U.S. energy sector? Extrait de : LinkedIn.com : https://www.linkedin.com/pulse/where-women-working-us-energy-sector-c3e-network/?trk=pulse_spock-articles
- Conseil canadien pour la diversité administrative; PhaseNyne. (2017). Annual Report Card 2017: Advancing diverse leadership on Canada's corporate Boards. Extrait de : [BoardDiversity.ca](https://boarddiversity.ca/wp-content/uploads/2018/04/PhaseNyne-ARC-Annual-Report-Card-2017-reduced.pdf): <https://boarddiversity.ca/wp-content/uploads/2018/04/PhaseNyne-ARC-Annual-Report-Card-2017-reduced.pdf>
- Conseil canadien pour la diversité administrative; PhaseNyne. (2018). Annual Report Card 2018: Advancing diverse leadership on Canada's corporate Boards. Corporate Board Diversity Council. Extrait de : phasenyne.com/wp-content/uploads/2019/03/ARC-Annual-Report-Card-2018.pdf
- Canadian Gender and Good Governance Alliance. (2017). Directors' Playbook. Extrait de : [CGGA.CA](https://www.cgga.ca/directors-playbook): <https://www.cgga.ca/directors-playbook>
- Catalyst. (2017). MARC (Men Advocating Real Change): Actions que les organisations peuvent poser. Extrait de : <https://www.catalyst.org/research/actions-que-les-organisations-peuvent-poser/>
- Chamoro-Premuzic, T. (2019, mars). As long as we associate leadership with masculinity, women will be overlooked. Harvard Business Review. Extrait de <https://hbr.org/2019/03/as-long-as-we-associate-leadership-with-masculinity-women-will-be-overlooked>
- Marchés mondiaux CIBC - Institutional Equity Research. (2017). The Harsh Truth: Women on public company boards in Canada. Marchés mondiaux CIBC. Extrait de : <https://researchcentral.cibcwm.com/rcportal/cds?ID=2CBvQY/kcKsgXJREcVhfUOp4vVh%2BBjquKM/aSHCgv0gX1Gvci3mDkG1gSnsV9G0sh>
- Clean Energy Ministerial. (2018, mai). Fact Sheet. Extrait de : Clean Energy Ministerial: <https://www.cleanenergyministerial.org/sites/default/files/2018-07/C3E%20fact%20sheet%20%28May%202018%29.pdf>
- Clean Energy Ministerial. (n.d.). Clean Energy Education and Empowerment. Extrait de : Clean Energy Ministerial: <https://www.cleanenergyministerial.org/initiative-clean-energy-ministerial/clean-energy-education-and-empowerment-c3e>
- CommDev. (2018). Unlocking opportunities for women and business: A toolkit of actions and strategies for oil, gas, and mining companies. IFC.
- Deloitte. (2019). The design of everyday men: A new lens for gender equality progress. Deloitte Canada. Extrait de : <https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/consulting/articles/thedesignofeverydaymen.html>
- Denning, S. (2011, juillet). The four stories you need to lead deep organizational change. Forbes. Extrait de : <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/07/25/the-four-stories-you-need-to-lead-deep-organizational-change/#584b10fc53b2>
- Ecotec. (1999). The impact of restructuring on women in the electricity industry. European Institute for Gender Equality. Extrait de : <https://eige.europa.eu/resources/1999-890-0001-1.pdf>
- Egon Zehnder. (2018). 2018 Global Board Diversity Tracker: Who's really on board? Extrait de : <https://www.egonzehnder.com/global-board-diversity-tracker>
- Ressources humaines, industrie électrique du Canada (RHIEC). (2017). Profile of women working in the clean energy sector in Canada. Extrait de : https://www.nrcan.gc.ca/sites/www.nrcan.gc.ca/files/energy/energy-resources/Profile_of_Women_Working_in_the_Clean_Energy_Sector_in_Canada_compressed.pdf
- Emerson, C. J. (2016). Increasing women in SETT: The business case. WinSETT. Extrait de : <http://www.winsett.ca/publications/BusinessCaseResearchPaper2017.pdf>
- EY. (2016). Diversity and disruption in utilities: How four disconnects prevent greater gender diversity and innovation in power and utilities companies. Extrait de : [EY.com](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-diversity-and-disruption-in-utilities/$FILE/EY-Diversity-and-disruption-in-utilities.pdf): [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-diversity-and-disruption-in-utilities/\\$FILE/EY-Diversity-and-disruption-in-utilities.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-diversity-and-disruption-in-utilities/$FILE/EY-Diversity-and-disruption-in-utilities.pdf)
- EY. (2016). Talent at the table: Women in power and utilities index. Extrait de : [EY.com](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016/$FILE/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016.pdf): [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016/\\$FILE/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016/$FILE/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016.pdf)
- Flood, M., et Howson, R. (2015). Engaging Men in Building Gender Equality. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Press.
- Flood, M., Russell, G., O'Leary, J., et Brown, C. (2017). Men make a difference: How to engage men on gender equality -- Synopsis report. Diversity Council Australia.
- Fortuna, C. (2018). No woman, no cry: Lack of Cleantech female leaders limits power & utility progress. Extrait de : [CleanTechnica.com](https://cleantechnica.com/2018/02/24/no-woman-no-cry-lack-cleantech-female-leaders-limits-power-utility-progress): <https://cleantechnica.com/2018/02/24/no-woman-no-cry-lack-cleantech-female-leaders-limits-power-utility-progress>
- Heidrick et Struggles. 2018. The Heidrick & Struggles board monitor: Appointments of women to boards hit record high. Extrait de [Heidrick.com](https://www.heidrick.com/Knowledge-Center/Publication/Board_Monitor_2018) : https://www.heidrick.com/Knowledge-Center/Publication/Board_Monitor_2018
- IRENA. (2016). Renewable energy and jobs: Annual review 2016. Extrait de : [IRENA.org](http://www.irena.org/DocumentDownloads/Publications/IRENA_RE_Jobs_Annual_Review_2016.pdf): http://www.irena.org/DocumentDownloads/Publications/IRENA_RE_Jobs_Annual_Review_2016.pdf
- IRENA. (2018). Renewable energy and jobs: Annual review 2018. Extrait de : [IRENA.org](https://irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2018/May/IRENA_RE_Jobs_Annual_Review_2018.pdf): https://irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2018/May/IRENA_RE_Jobs_Annual_Review_2018.pdf
- KPMG. (2016). Revisiting the executive pipeline. 30% Club. Extrait de : https://30percentclub.org/assets/uploads/UK/30%Club_Reports/Cracking_the_Code_III.pdf
- Lean In. (2019). Men, commit to mentor women. Extrait de : [LeanIn.org](https://leanin.org/mentor-her?utm_campaign=mentorher&utm_medium=social&utm_source=twitter): https://leanin.org/mentor-her?utm_campaign=mentorher&utm_medium=social&utm_source=twitter
- Macdonald, D. (2019). The Double-Pane Glass Ceiling: The gender pay gap at the top of corporate Canada. Canadian Centre for Policy Alternatives. Extrait de : <https://www.policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National%20Office/2019/01/Double%20pane%20glass%20ceiling.pdf>
- MacDougall, A. (2016, February). Best practices for improving gender diversity on boards and in senior management. Extrait de : [Osler.com](https://www.osler.com/en/resources/governance/2016/best-practices-for-improving-gender-diversity-on-b): <https://www.osler.com/en/resources/governance/2016/best-practices-for-improving-gender-diversity-on-b>
- Mayer, D. M. (2018, October). How men get penalized for straying from masculine norms. Harvard Business Review. Extrait de : <https://hbr.org/2018/10/how-men-get-penalized-for-straying-from-masculine-norms>
- McKinsey. (2015). Why diversity matters. Extrait de : [McKinsey.com](http://www.mckinsey.com/insights/organization/why_diversity_matters): http://www.mckinsey.com/insights/organization/why_diversity_matters
- McKinsey. (2017). Women matter: Time to accelerate. Ten years of insights into gender diversity. Extrait de : [McKinsey.com](https://www.mckinsey.com/global-themes/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity): <https://www.mckinsey.com/global-themes/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity>
- McKinsey. (2018). Delivering through diversity. Extrait de : [McKinsey.com](https://www.mckinsey.com/-/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx): https://www.mckinsey.com/-/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx
- McKinsey. (2019, octobre). Women in the workplace. Extrait de : [McKinsey.com](https://womenintheworkplace.com): <https://womenintheworkplace.com>
- Mercer. (2018, octobre). Want to improve gender equality at work? Help men take parental leave. Extrait de : [Mercer.com](https://www.mercer.com/our-thinking/want-to-improve-gender-equality-at-work): <https://www.mercer.com/our-thinking/want-to-improve-gender-equality-at-work>

- to-improve-gender-equality-at-work-help-men- take-parental-leave.html
- Momani, B., et Stirk, J. (2017). Diversity dividend: Canada's global advantage. Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale et La Fondation Pierre Elliott Trudeau.
- MSCI. (2018). Women on boards: Progress report 2018. Extrait de : [MSCI.com: https://www.msci.com/documents/10199/36ef83ab-ed68-c1c1-58fe-86a3eab673b8](https://www.msci.com/documents/10199/36ef83ab-ed68-c1c1-58fe-86a3eab673b8)
- NASEO et EFI (National Association of State Energy Officials & Energy Futures Initiative). (2018, mai). U.S. Energy and Jobs Report. Extrait de : [USenergyjobs.org: www.usenergyjobs.org](http://www.usenergyjobs.org)
- Noland, M., Moran, T., et Kotschwar, B. (2016, février). Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey. Peterson Institute for International Economics. Working Paper 16-3. Extrait de : [PIIE. com: https://piie.com/publications/working-papers/genderdiversity-profitable-evidence-global-survey](https://piie.com/publications/working-papers/genderdiversity-profitable-evidence-global-survey)
- Commission des valeurs mobilières de l'Ontario. (2019, octobre). Report on Fifth Staff Review of Women on Boards and in Executive Officer Positions. Extrait de : [osc.gov. on.ca: https://www.osc.gov.on.ca/documents/en/Securities-Category5/sn_20191002_58-311_staff-review-women-on-boards.pdf](https://www.osc.gov.on.ca/documents/en/Securities-Category5/sn_20191002_58-311_staff-review-women-on-boards.pdf)
- Osler, Hoskin et Harcourt LLP. (2019). 2019 Diversity disclosure practices: Women in leadership roles at TSX- listed companies. Extrait de : [Osler.com: https://www.osler.com/osler/media/Osler/reports/corporate-governance/2019-Diversity-Disclosure-Practices-Women-in-leadership-roles-at-TSX-listed-companies.pdf](https://www.osler.com/osler/media/Osler/reports/corporate-governance/2019-Diversity-Disclosure-Practices-Women-in-leadership-roles-at-TSX-listed-companies.pdf)
- Pearl-Martinez, R., et Stephens, J. C. (2016). Toward a gender diverse workforce in the renewable energy transition. Sustainability: Science, Practice and Policy, 12:1, 8-15. doi:10.1080/15487733.2016.11908149
- Prebble, M., et Rojas, A. (2017). Energizing equality: The importance of integrating gender equality principles in national energy policies and frameworks. IUCN Global Gender Office. Extrait de : <http://genderandenvironment.org/resource/energizing-equality-the-importance-of-integrating-gender-equality-principles-in-national-energy-policies-and-frameworks/>
- Schawbel, D. (2012, août). How to use storytelling as a leadership tool. Forbes. Extrait de : <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/08/13/how-to-use-storytelling-as-a-leadership-tool/#7947a6ae5e8e>
- Sodexo. (2018). Sodexo's gender balance study 2018: Expanded outcomes over 5 years. Gaithersburg, MD: Sodexo Operations, LLC. Extrait de : https://www.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-global/files/PDF/Media/2018_Gender-Balance-Study_EN.pdf
- Statistique Canada. (2019, mai). Étude : Représentation des femmes au sein des conseils d'administration, 2016. Extrait de : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/190507/dq190507a-fra.htm>
- Statistique Canada. (2020, janvier). Représentation des femmes au sein des conseils d'administration, 2017. Extrait de : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200128/dq200128b-fra.htm>
- The Solar Foundation. (2017). 2017 U.S. solar industry diversity study: Current trends, best practices, and recommendations. The Solar Foundation. Extrait de : https://www.thesolarfoundation.org/wp-content/uploads/2017/09/TSF-DiversityReport2017_FINAL-1.pdf
- Tinsley, C. H., et Purmal, K. (2019, September). Research: Board experience is helping more women get CEO jobs. Harvard Business Review. Extrait de : <https://hbr.org/2019/07/research-board-experience-is-helping-more-women-get-ceo-jobs>
- Département américain de l'Énergie. (2017). Transforming the nation's electricity system: The second installment of the quadrennial energy review. Chapter V: Electricity workforce of the 21st century: Changing needs and new opportunities. Extrait de : <https://www.energy.gov/sites/prod/files/2017/02/f34/Chapter%20V--Electricity%20Workforce%20of%20the%2021st-Century--Changing%20Needs%20and%20New%20Opportunities.pdf>
- USAID / UICN. (2014). Women at the forefront of the clean energy future. Extrait de : [www.climateinvestmentfunds.org: https://www.climateinvestmentfunds.org/sites/cif_enc/files/knowledge-documents/iucn_gender_and_re_-white-paper.pdf](http://www.climateinvestmentfunds.org)
- USAID. (2016). Engendering utilities: Improving gender diversity in power sector utilities. Extrait de : [www.usaid.gov: https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/Engendering-Utilities.pdf](http://www.usaid.gov)
- USAID. (2018). Advancing gender in the environment: Making the case for women in the energy sector. Extrait de : [www.usaid.gov: https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/IUCN-USAID-Making_case_women_energy_sector.pdf](http://www.usaid.gov)
- USAID. (2019). Engendering utilities. Delivering gender equality: A best practices framework for utilities. Extrait de : [www.usaid.gov: https://www.usaid.gov/energy/engendering-utilities/gender-equality-best-practices-framework](http://www.usaid.gov)
- Utility Dive. (2018). Women in power: The future of the sector's leadership. Extrait de : [www.utilitydive.com: https://www.utilitydive.com/news/women-power-utilities-industry/519877/](http://www.utilitydive.com)
- Forum économique mondial. (2016). The industry gender gap. Women and work in the fourth industrial revolution; chart on gender wage gap and women's participation by industry. Extrait de : [www3.weforum.org: http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_GenderGap.pdf](http://www3.weforum.org)
- WRISE. (n.d.). Find her keep her: Recruitment and retention of women across the renewable energy space. Extrait de : [wrisenergy.org: http://wrisenergy.org/careercenter/corporate-diversity/](http://wrisenergy.org)

Remerciements

Comité consultatif national :

Nous sommes tout particulièrement reconnaissants aux personnes suivantes qui ont participé au Comité consultatif national.

Lyne Parent-Garvey

Présidente du Comité consultatif
Hydro Ottawa

Indy Butany-DeSouza

Alectra Utilities

Paul Dabrowski

Ontario Power Generation

Lindsay Miller-Branovacki

Université de Windsor

Lisa Nadeau

Opérateur du système électrique
d'Alberta

Joanna Osawe

Réseau Women in Renewable
Energy

Jessica Parsons

TransAlta

Jeanette M. Southwood

Ingénieurs Canada

Michelle Branigan

Ressources humaines, industrie
électrique du Canada

Mark Chapeskie

Ressources humaines, industrie
électrique du Canada

Merertu Mogga Frissa

Ressources humaines, industrie
électrique du Canada

Nous tenons également à souligner le temps offert et l'appui généreux des organisations qui ont fourni des renseignements sur leurs pratiques en matière de diversité des genres et (ou) la représentation actuelle des femmes à des postes de direction.

Opérateur du système électrique d'Alberta (AESO)

Alectra Utilities

ATCO Group

Bruce Power Cam

Tran Co. Ltd.

Capital Power

Electricity Distributors
Association

Energy+ Inc.

ENMAX

FortisBC

Hydro One

Kaihen

K-Line Group of Companies

Nalcor Energy

Ontario Power Generation

Oshawa Power

Syndicat des travailleurs
et travailleuses du secteur
énergétique

Society of United Professionals

Summerhill

TransAlta

Enfin, nous tenons à exprimer notre gratitude aux plus de 100 répondants anonymes qui ont participé au sondage en ligne, aux événements des agents du changement de RHIEC ainsi qu'à la série de webinaires.

Notes en fin de texte

- Momani, B., et Stirk, J. (2017). Diversity dividend : Canada's global advantage. Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale et La Fondation Pierre Elliott Trudeau.
- Noland, M., Moran, T., et Kotschwar, B. (2016, février). Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey. Peterson Institute for International Economics. Working Paper 16-3. Extrait de : from [PIIE.com: https://piie.com/publications/working-papers/genderdiversity-profitable-evidence-global-survey](https://piie.com/publications/working-papers/genderdiversity-profitable-evidence-global-survey)
- McKinsey. (2018). Women in the workplace. Extrait de : [McKinsey.com: https://womenintheworkplace.com](https://womenintheworkplace.com)
- Marchés mondiaux CIBC - Institutional Equity Research. (2017). The Harsh Truth: Women on public company boards in Canada. Marchés mondiaux CIBC. Extrait de : <https://researchcentral.cibcwm.com/rcportal/cds?ID=2CBvQY/kcKsgXJRECvHfUOp4vVh%2BBjquKM/aSHCGvOgX1Gvci3mDkG1gSnsv9G0sh>
- Alliance Canadienne pour la bonne gouvernance et la mixité. (2017). Manuel de l'administrateur. Extrait de : <https://www.cgga.ca/francais>
- EY. (2016). Talent at the table: Women in power and utilities index. Extrait de : [EY.com: https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016/\\$FILE/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016/$FILE/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016.pdf)
- Fortuna, C. (2018). No woman, no cry: Lack of Cleantech female leaders limits power & utility progress. Extrait de : [CleanTechnica.com: https://cleantechnica.com/2018/02/24/no-woman-no-cry-lack-cleantech-female-leaders-limits-power-utility-progress](https://cleantechnica.com/2018/02/24/no-woman-no-cry-lack-cleantech-female-leaders-limits-power-utility-progress)
- Ibid.
- USAID / UICN. (2014). Women at the forefront of the clean energy future. Extrait de : [www.climateinvestmentfunds.org: https://www.climateinvestmentfunds.org/sites/cif_enc/files/knowledge-documents/iucn_gender_and_re_-_white-paper.pdf](https://www.climateinvestmentfunds.org/sites/cif_enc/files/knowledge-documents/iucn_gender_and_re_-_white-paper.pdf)
- McKinsey. (2017). Women matter: Time to accelerate. Ten years of insights into gender diversity. Extrait de : [McKinsey.com: https://www.mckinsey.com/global-themes/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity](https://www.mckinsey.com/global-themes/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity)
- USAID / UICN. (2014). Women at the forefront of the clean energy future. Extrait de : [www.climateinvestmentfunds.org: https://www.climateinvestmentfunds.org/sites/cif_enc/files/knowledge-documents/iucn_gender_and_re_-_white-paper.pdf](https://www.climateinvestmentfunds.org/sites/cif_enc/files/knowledge-documents/iucn_gender_and_re_-_white-paper.pdf)
- Fortuna, C. (2018). No woman, no cry: Lack of Cleantech female leaders limits power & utility progress. Extrait de : [CleanTechnica.com: https://cleantechnica.com/2018/02/24/no-woman-no-cry-lack-cleantech-female-leaders-limits-power-utility-progress](https://cleantechnica.com/2018/02/24/no-woman-no-cry-lack-cleantech-female-leaders-limits-power-utility-progress)
- Voir, pour exemple : Commission des valeurs mobilières de l'Ontario. (2019, octobre). Report on Fifth Staff Review of Women on Boards and in Executive Officer Positions. Extrait de : [osc.gov.on.ca: https://www.osc.gov.on.ca/documents/en/Securities-Category5/sn_20191002_58-311_staff-review-women-on-boards.pdf](https://www.osc.gov.on.ca/documents/en/Securities-Category5/sn_20191002_58-311_staff-review-women-on-boards.pdf)
- Voir, pour exemple : Conseil canadien pour la diversité administrative; PhaseNyne. (2017). Annual Report Card 2017: Advancing diverse leadership on Canada's corporate Boards. Extrait de : [BoardDiversity.ca: https://boarddiversity.ca/wp-content/uploads/2018/04/PhaseNyne-ARC-Annual-Report-Card-2017-reduced.pdf](https://boarddiversity.ca/wp-content/uploads/2018/04/PhaseNyne-ARC-Annual-Report-Card-2017-reduced.pdf)
- Conseil canadien pour la diversité administrative; PhaseNyne. (2018). Annual Report Card 2018: Advancing diverse leadership on Canada's corporate Boards. Corporate Board Diversity Council. Extrait de : <https://phasenyne.com/wp->
- Ibid.
- Egon Zehnder. (2018). 2018 Global Board Diversity Tracker: Who's really on board? Extrait de : <https://www.egonzehnder.com/global-board-diversity-tracker>

- 17 Macdonald, D. (2019). The Double-Pane Glass Ceiling: The gender pay gap at the top of corporate Canada. Canadian Centre for Policy Alternatives. Extrait de : <https://www.policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National%20Office/2019/01/Double%20pane%20glass%20ceiling.pdf>
- 18 Les sources comprenaient: des biographies sur les sites Web des entreprises; les médias commerciaux; les dépôts d'entreprises; les médias sociaux tels que LinkedIn; les rapports généraux des médias.
- 19 Voir <https://electricityhr.ca/fr/solutions-de-travail/diversite-et-inclusion/leadership-accord-on-gender-diversity/>
<https://electricityhr.ca/fr/solutions-de-travail/diversite-et-inclusion/leadership-accord-on-gender-diversity/>
- 20 Tinsley, C. H., et Purmal, K. (2019, septembre). Research: Board experience is helping more women get CEO jobs. Harvard Business Review. Extrait de : <https://hbr.org/2019/07/research-board-experience-is-helping-more-women-get-ceo-jobs>
- 21 Anderson, R. H., et Smith, D. G. (2019, août). What men can do to be better mentors and sponsors to women. Harvard Business Review. Extrait de : <https://hbr.org/2019/08/what-men-can-do-to-be-better-mentors-and-sponsors-to-women>
- 22 Mercer. (2018, octobre). Want to improve gender equality at work? Help men take parental leave. Extrait de : Mercer.com: <https://www.mercer.com/our-thinking/want-to-improve-gender-equality-at-work-help-men-take-parental-leave.html>
- 23 Voir, pour exemple : Flood, M., et Howson, R. (2015). Engaging Men in Building Gender Equality. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Press. Deloitte. (2019). The design of everyday men: A new lens for gender equality progress. Deloitte Canada. Extrait de : <https://www2.deloitte.com/ca/en/pages/consulting/articles/thedesignofeverydaymen.html>
- 24 Ibid.
- 25 Chamoro-Premuzic, T. (2019, mars). As long as we associate leadership with masculinity, women will be overlooked. Harvard Business Review. Extrait de : <https://hbr.org/2019/03/as-long-as-we-associate-leadership-with-masculinity-women-will-be-overlooked>
- 26 Voir pour exemple : MacDougall, A. (2016, février). Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité des genres au sein des conseils d'administration et de la haute direction. Extrait de : Osler.com: <https://www.osler.com/en/resources/governance/2016/best-practices-for-improving-gender-diversity-on-b>
- 27 La politique est accessible au public sur https://www.fortisinc.com/docs/default-source/default-document-library/board-and-executive-diversity-policy.pdf?sfvrsn=59127498_2
- 28 La politique est accessible au public sur <https://www.capitalpower.com/wp-content/uploads/2019/06/Board-Diversity-Policy.pdf>
- 29 Osler, Hoskin et Harcourt LLP. (2019). 2019 Diversity disclosure practices: Women in leadership roles at TSX-listed companies. Extrait de : Osler.com: <https://www.osler.com/osler/media/Osler/reports/corporate-governance/2019-Diversity-Disclosure-Practices-Women-in-leadership-roles-at-TSX-listed-companies.pdf> Cites p40 of the Hydro One Limited 2019 Management Information Circular
- 30 Ibid., Cites p75 of the Transalta Corporation 2019 Management Information Circular
- 31 The Solar Foundation. (2017). 2017 U.S. solar industry diversity study: Current trends, best practices, and recommendations. The Solar Foundation. Extrait de : https://www.thesolarfoundation.org/wp-content/uploads/2017/09/TSF-DiversityReport2017_FINAL-1.pdf
- 32 Voir pour exemple :
Lean In. (2019). Men, commit to mentor women. Extrait de : LeanIn.org: https://leanin.org/mentor-her?utm_campaign=mentorher&utm_medium=social&utm_source=twitter
- Beheshti, N. (2019, juin). No time to play it safe: The #MeToo movement shouldn't discourage men from mentoring women. Extrait de : Forbes.com : <https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/06/19/no-time-to-play-it-safe-the-metoo-movement-shouldnt-discourage-men-from-mentoring-women/#7d551eb864e8>
- 33 30% Club UK. (2017, mars). Just about managing: Men and women through the executive pipeline. Extrait de : 30percentclub.org : https://30percentclub.org/assets/uploads/UK/30Club_Reports/30Club_Just_About_Managing_Infographic_Final.pdf
- 34 EY. (2016). Talent at the table: Women in power and utilities index. Extrait de : EY.com: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016/\\$FILE/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016/$FILE/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016.pdf)
- 35 Tinsley, C. H., et Purmal, K. (2019, septembre). Research: Board experience is helping more women get CEO jobs. Harvard Business Review. Extrait de : <https://hbr.org/2019/07/research-board-experience-is-helping-more-women-get-ceo-jobs>
- 36 EY. (2016). Diversity and disruption in utilities: How four disconnects prevent greater gender diversity and innovation in power and utilities companies. Extrait de : EY.com : [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-diversity-and-disruption-in-utilities/\\$FILE/EY-Diversity-and-disruption-in-utilities.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-diversity-and-disruption-in-utilities/$FILE/EY-Diversity-and-disruption-in-utilities.pdf)
- 37 Ibid.
- 38 Voir pour exemple :
KPMG. (2016). Revisiting the executive pipeline. 30 % Club. Extrait de : https://30percentclub.org/assets/uploads/UK/30Club_Reports/Cracking_the_Code_III.pdf
- McKinsey. (2017). Women matter: Time to accelerate. Ten years of insights into gender diversity. Extrait de : McKinsey.com : <https://www.mckinsey.com/global-themes/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity>
- 39 Incluant l'initiative de Catalyst - MARC (Men Advocating Real Change)
- 40 Voir, pour exemple :
Denning, S. (2011, juillet). The four stories you need to lead deep organizational change. Forbes. Extrait de : <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/07/25/the-four-stories-you-need-to-lead-deep-organizational-change/#584b10fc53b2>
- Schawbel, D. (2012, août). How to use storytelling as a leadership tool. Forbes. Extrait de : <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/08/13/how-to-use-storytelling-as-a-leadership-tool/#7947a6ae5e8e>
- 41 Voir pour exemple :
Berdahl, J. L., Glick, P., et Cooper, M. (2018, novembre). How masculinity contests undermine organizations and what to do about it. Harvard Business Review. Extrait de : <https://hbr.org/2018/11/how-masculinity-contests-undermine-organizations-and-what-to-do-about-it>
- Mayer, D. M. (2018, octobre). How men get penalized for straying from masculine norms. Harvard Business Review. Extrait de : <https://hbr.org/2018/10/how-men-get-penalized-for-straying-from-masculine-norms>

RESSOURCES
HUMAINES, INDUSTRIE
DU CANADA



Ce projet est financé en partie
par le Programme des initiatives
sectorielles du gouvernement du Canada

