



# DiversitéEnTête

LES FEMMES ET LES MINORITÉS  
VISIBLES OCCUPANT DES POSTES  
DE LEADERSHIP : PROFIL DE LA  
RÉGION MÉTROPOLITAINE DE  
MONTRÉAL

2015

# À PROPOS DE DIVERSITÉENTÊTE

La présence de hauts dirigeants est essentielle à la prospérité sociale et économique. Nous avons besoin des meilleurs d'entre eux pour composer avec les défis que posent la compétitivité dans une économie mondialisée ainsi que le développement sur les plans économique et social. La diversité en matière de leadership aide les organismes à attirer les candidats les plus talentueux, à composer avec les exigences de marchés de plus en plus diversifiés, à promouvoir l'innovation, à hausser le rendement et la satisfaction des employés et à réduire les risques. Par ailleurs, elle donne corps aux aspirations des jeunes.

## DIVERSITÉENTÊTE VISE À :

- › Mesurer et évaluer la progression de la diversité dans les fonctions de haut dirigeant,
- › Évaluer les barrières dans les sphères sociétale, organisationnelle et individuelle,
- › Étudier la couverture de la diversité dans les médias,
- › Développer une approche intégrée à l'intention des divers groupes, secteurs et niveaux menant à un changement durable.

Ce projet générera de nouvelles connaissances qui serviront à produire des outils pratiques et créatifs permettant aux organismes de mettre en place des changements durables qui fonctionnent harmonieusement.

Les auteurs de ce rapport comprennent:

**Wendy Cukier**, Institut sur la Diversité, École de Gestion Ted Rogers, Université Ryerson

**Suzanne Gagnon**, École de Gestion Desautels, Université McGill

**Mohamed Elmi**, Institut sur la Diversité, École de Gestion Ted Rogers, Université Ryerson

**Samantha Jackson**, Institut sur la Diversité, École de Gestion Ted Rogers, Université Ryerson

**Henrique Hon**, Institut sur la Diversité, École de Gestion Ted Rogers, Université Ryerson

**Radia Chraibi**, Institut sur la Diversité, École de Gestion Ted Rogers, Université Ryerson

Nous tenons à remercier Shelley Mohamed, Ruby Latif, Meagan Trush, Erin Roach, Centre for Communicating Knowledge ainsi que toutes les personnes qui ont rendu cela possible.

DiversitéEntête mise sur le concours des universités Ryerson, McGill, York, OCAD, Royal Roads, British Columbia et Toronto ainsi que sur la collaboration de plus de 20 partenaires de Toronto, Montréal et Vancouver. DiversitéEntête a reçu une généreuse aide financière du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.

# LE PROJET

Ce rapport offre une perspective quinquennale sur le progrès des femmes et des individus provenant de minorités visibles occupant des postes de haute direction dans la région métropolitaine de Montréal. Plus précisément, il :

- › Mesure la représentation des femmes et des individus provenant de minorités visibles qui occupent des postes de haute direction (y compris les conseils d'administration et les cadres supérieurs) dans six secteurs : secteur des élus, secteur public, secteur privé, secteur sans but lucratif, secteur de l'éducation et nominations aux agences, commissions et conseils<sup>1</sup>;
- › Examine les similarités et les différences entre les groupes ainsi que les variations au sein même de ces groupes;
- › Propose de meilleures pratiques pour aider les femmes et les individus provenant de minorités visibles à occuper un poste de haute direction.

## ARGUMENT EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ

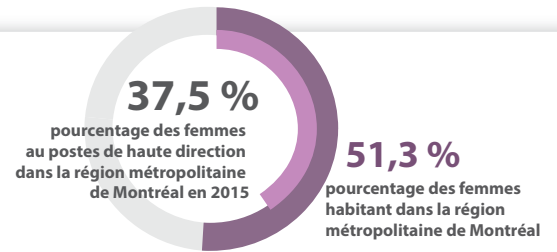
Attribuer un poste de haute direction à une femme ou à un individu provenant d'une minorité visible comporte de nombreux avantages sur les plans social et économique. Pour les employeurs, cela signifie :

- › Remédier aux pénuries de main-d'œuvre et s'approprier des candidats talentueux;
- › Composer avec des exigences de marchés de plus en plus diversifiés;
- › Accroître l'innovation et la créativité;
- › Hausser le niveau de satisfaction des employés et freiner le roulement de personnel;
- › Réduire les coûts associés aux frais de contentieux et à la réputation;
- › Proposer de meilleures pratiques pour aider les femmes et les individus provenant de minorités visibles à occuper un poste de haute direction.

Cette étude analyse des données recueillies en 2015 auprès de 3 087 personnes occupant des postes de haut dirigeant au sein de l'un des six groupes cités et travaillant dans la région métropolitaine de Montréal où la population d'individus provenant de minorités visibles excède 10 %. Ce secteur inclut les seize municipalités de l'île de Montréal ainsi que les municipalités de Brossard, de Laval et de Longueuil.

<sup>1</sup>Cette étude analyse des données recueillies en 2012 et 2015 à l'aide de renseignements accessibles au public sur les hauts dirigeants travaillant pour les plus grandes entreprises dont le siège social se trouve dans la région métropolitaine de Montréal. Cette classification a été faite selon leurs revenus en 2012, puis mise à jour en 2015. Notre échantillon comprenait 2 995 hauts dirigeants en 2012 et 3 087 en 2015.

# CONSTATATIONS CLÉS: LES FEMMES



Les femmes occupant des postes de haute direction demeurent sous-représentées, mais il semble y avoir du progrès. Malgré le fait qu'elles composent 51,3 % de la population de la région métropolitaine de Montréal, les femmes occupaient seulement 37,5 % des postes de haute direction dans tous les secteurs en 2015, contre 31,2 % en 2012, pour une augmentation de 20,5 %.

- En 2015, la plus forte proportion de femmes occupant un poste de haute direction se trouvait dans le secteur sans but lucratif (50,8 %), une augmentation importante depuis 2012 lorsqu'elle était de 35,9 %.
- En deuxième place se trouvait le secteur des agences, des commissions et des conseils du Québec (49,7 %), tant municipaux que provinciaux. Ce taux a augmenté depuis 2012 (47,2 %).
- Se trouvaient ensuite les dirigeants du secteur de l'éducation (43,7 %) et du secteur public (39,8 %). Il s'agit d'une augmentation depuis 2012 lorsque le taux était de 29,8 %. Le taux des élus était de 38,6 %.
- Le secteur privé affichait le taux le plus bas, avec seulement 21,3 % des postes de direction étant occupés par des femmes, mais il s'agit tout de même d'une augmentation importante depuis 2012, année où seulement 15 % des dirigeants étaient des femmes.

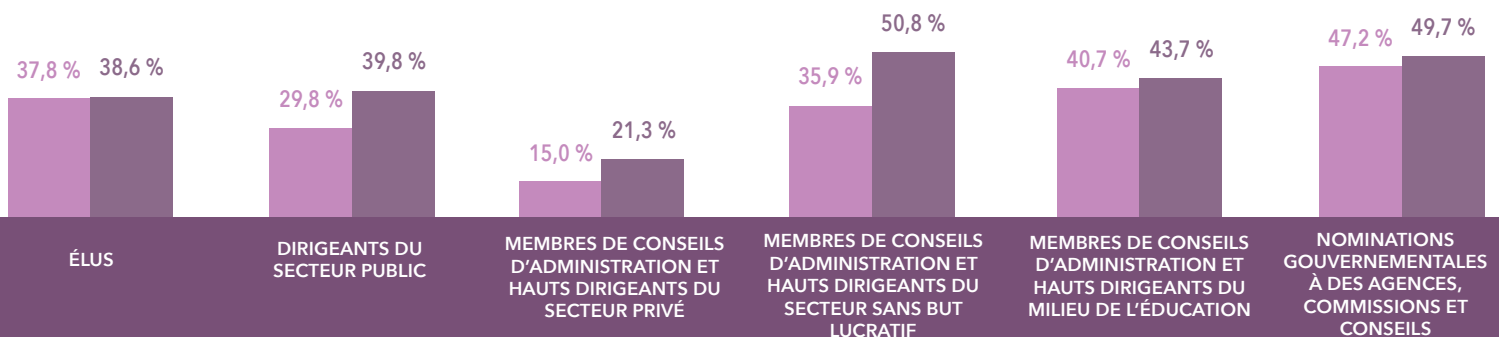


FIGURE 1: REPRÉSENTATION DES FEMMES OCCUPANT UN POSTE DE HAUTE DIRECTION PAR SECTEUR, 2012 ET 2015

BIEN QUE LES POURCENTAGES GLOBAUX POUR CHAQUE SECTEUR OFFRENT UN APÉRÇU GÉNÉRAL, IL Y AVAIT DES VARIATIONS IMPORTANTES AU SEIN DE CHAQUE SECTEUR ET SOUS-SECTEUR. PAR EXEMPLE:

- Dans le secteur des élus, 40 % des municipalités analysées formant la région métropolitaine de Montréal avaient plus de 40 % de conseillères municipales. Mais certaines municipalités (2 %) en avaient moins de 20 %. Les femmes ont plus de chances de se faire élire au niveau fédéral (42,3 %) ou provincial (41 %), ou en tant que commissaire de conseil scolaire (43,5 %) qu'en tant que conseillère municipale (34,6 %).
- Dans le secteur public, les femmes occupaient au moins 40 % de tous les postes de direction, et ce, dans 42 % des municipalités analysées formant la région métropolitaine de Montréal;
- Dans le secteur de l'éducation, 57,1 % des cégeps analysés avaient un conseil des gouverneurs comprenant au moins 40 % de femmes, contre 25 % des universités. Dans la plupart des cégeps et des universités, plus 50 % des postes de haute direction étaient occupés par des femmes.
- Dans le trois quarts (75 %) des agences, commissions et conseils, tant municipaux que provinciaux, au moins 40 % des administrateurs étaient des femmes.
- Dans le secteur privé, au moins 40 % des postes de haute direction étaient occupés par des femmes dans 9 % des entreprises tandis que 25 % des entreprises n'en avaient pas du tout.

La présence de différences aussi importantes au sein d'organisations œuvrant dans le même secteur suggère que les organisations qui donnent la priorité et mettent en place des processus pour recruter et garder des femmes peuvent trouver des candidates qualifiées. Le problème n'est pas le manque de femmes qualifiées, mais les choix des organisations.

# CONSTATIONS CLÉS: INDIVIDUS PROVENANT DE MINORITÉS VISIBLES

Les individus provenant des minorités visibles sont sous-représentés et il semble y avoir un recul. Les individus provenant des minorités visibles composaient 20,3 % de la population totale de la région métropolitaine de Montréal, mais n'occupaient que 4,8 % des postes de direction analysés. Il s'agit d'une chute importante depuis 2012, année où les individus provenant des minorités visibles représentaient 5,7 % de la haute direction. En 2015, les femmes provenant des minorités visibles composaient 11,5 % de la population générale de la région métropolitaine de Montréal, mais seulement 2 % des postes de direction.

## 4,8 %

MINORITÉS VISIBLES  
OCCUPANT DES POSTES  
DE HAUTE DIRECTION EN 2015

## 20,3 %

MINORITÉS VISIBLES  
DANS LA RÉGION  
MÉTROPOLITAINE  
DE MONTRÉAL EN 2015

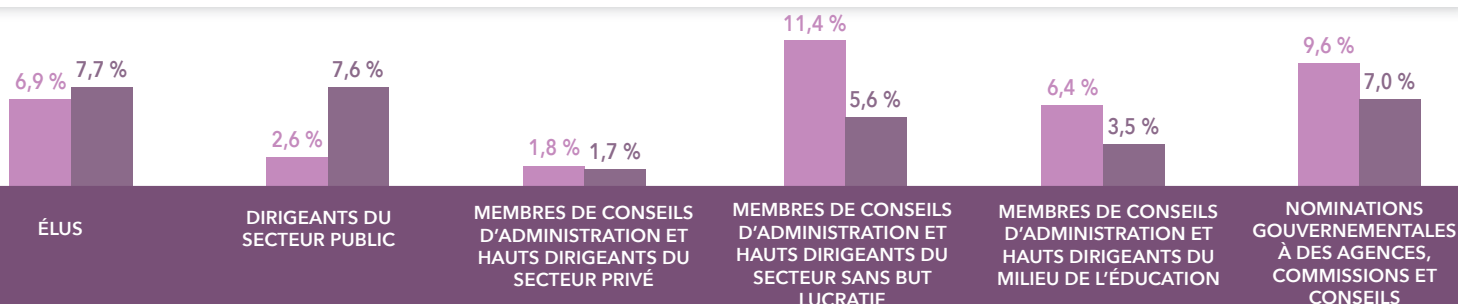


FIGURE 2 : REPRÉSENTATION DES INDIVIDUS PROVENANT DES MINORITÉS VISIBLES OCCUPANT UN POSTE DE HAUTE DIRECTION PAR SECTEUR, 2012 ET 2015

■ 2012

■ 2015

BIEN QUE LES POURCENTAGES GLOBAUX POUR CHAQUE SECTEUR OFFRENT UN APERÇU GÉNÉRAL, IL Y AVAIT DES VARIATIONS IMPORTANTES AU SEIN DE CHAQUE SECTEUR:



Le plus haut taux de représentation d'individus provenant des minorités visibles occupant des postes de direction était dans le secteur des élus et le secteur public (7,7 % et 7,6 % respectivement).



Le taux dans le secteur public semble avoir augmenté de façon significative depuis 2012, année où seulement 2,6 % des dirigeants analysés provenaient des minorités visibles, mais il pourrait s'agir de problèmes liés à la cueillette de données.

Le secteur de l'éducation était avant-dernier avec un taux de 3,5 %, une chute depuis 2012 (6,4 %).



La représentation dans le secteur sans but lucratif semble aussi avoir chuté de manière importante, passant de 11,4 % en 2012 à seulement 5,6 % en 2015.

Au contraire, le secteur privé avait le taux de représentation le plus bas en 2015 (1,7 %), une faible chute depuis 2012 (1,8 %). Ce taux comprenait 2,2 % d'individus provenant des minorités visibles occupant des postes de haute direction, mais seulement 1,1 % siégeant sur les conseils d'administration.

Bien que les pourcentages globaux pour chaque secteur offrent un aperçu général, il y avait des variations importantes au sein de chaque secteur:



- Les individus provenant des minorités visibles sont sous-représentés dans le **secteur des élus**, où 7 % des élus provenaient des minorités visibles. Mais ce taux est beaucoup plus haut au niveaux fédéral (23,1 %), provincial (12,8 %) et dans les conseils scolaires (10,1 %) comparé au niveau municipal (3,8 %), ce qui suggère que nous devrions plus amplement examiner ces processus.



- Secteur de l'éducation** : il n'y avait aucun commissaire provenant des minorités visibles dans les conseils scolaires en 2015. Nous avons aussi observé que la plupart (72 %) des cégeps et des universités n'avaient aucun individu provenant des minorités visibles occupant un poste de haute direction.



- Tandis que 27 % des **agences, commissions et conseils municipaux** avaient au moins 20 % de dirigeants provenant de minorités visibles, 36 % des **agences, commissions et conseils provinciaux** ne semblaient pas en avoir. Les agences, commissions et conseils provinciaux avaient au moins huit fois plus de dirigeants provenant de minorités visibles (17,6 %) que les agences, commissions et conseils provinciaux (2 %).

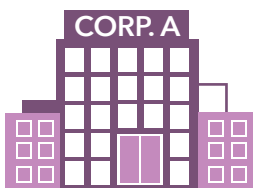
## MINORITÉS VISIBLES AUX POSTES DE HAUTE DIRECTION EN 2015



- Dans le **secteur sans but lucratif**, dans 5 % des organisations, au moins 20 % des gouverneurs provenaient de minorités visibles, tandis que 35 % n'en avaient pas du tout en 2015.



- Secteur public** : 32 % des municipalités avaient des dirigeants provenant des minorités visibles, mais le taux demeure bas (6 %). Un grand nombre d'entre elles ne semblait pas en avoir du tout.



- Des 60 grandes **entreprises** analysées, seules 3 avaient des individus provenant des minorités visibles (de 11 à 18 %) sur leur conseil et seules 9 avaient des individus provenant des minorités visibles occupant des postes de haute direction (de 5 à 14 %). Une fois de plus, ceci suggère que le problème ne se trouve pas avec les ressources, mais plutôt dans l'engagement et les processus des entreprises.

Des variations aussi importantes suggèrent que le problème n'est pas le manque de candidats qualifiés provenant des minorités visibles, mais plutôt la priorité que les entreprises donnent au recrutement et à la rétention de tels candidats ainsi qu'aux efforts qu'elles déploient pour y arriver.

# LA VOIE À SUIVRE

## UNE APPROCHE ÉCOLOGIQUE EN VUE DE PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

La complète représentation des femmes et des individus provenant de minorités visibles qui ont des postes de dirigeants est nécessaire à la réalisation de l'équité sociale. Entre autres, parce qu'elle constitue l'une des régions les plus diversifiées du pays, la région métropolitaine de Montréal a le potentiel de mobiliser ses éléments représentatifs de la diversité pour favoriser l'innovation, l'efficacité et la performance financière sur la scène économique mondiale. Dans un contexte de changements démographiques et de pénurie d'effectifs compétents et talentueux, il importe aussi, sur le plan stratégique, d'assurer que tous les citoyens puissent équitablement contribuer à leur plein potentiel à la main d'œuvre. Pouvoir compter sur des dirigeants compétents et efficaces permet de mieux résoudre ces problèmes urgents qui nuisent au développement économique et social. Une stratégie globale visant la réalisation d'une pleine représentation de femmes et d'individus provenant de minorités visibles dans tous les groupes doit promouvoir le changement sur tous les plans : sociétal, organisationnel et individuel.

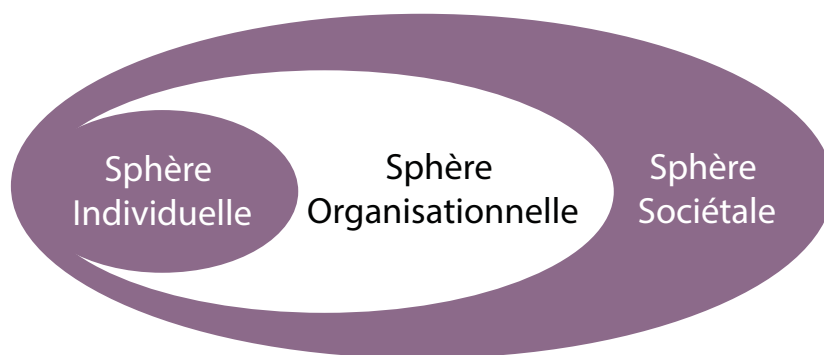


FIGURE 3: LE MODÈLE ÉCOLOGIQUE MENANT À LA CONCRÉTISATION DU CHANGEMENT

## SPHÈRE SOCIÉTALE

De nombreux éléments attestent que divers aspects de la société, notamment les politiques, la culture et les structures, se répercutent sur les modes de perception, d'émergence et de soutien des individus occupant une fonction de dirigeant. Des résultats peuvent être obtenus par le biais de la législation, que ce soit la législation sur l'équité en matière d'emploi, sur le mariage entre personnes de même sexe ou celle sur les droits de la personne, et de mécanismes efficaces pour l'application des règlements. Des politiques au sein des garderies, des programmes de soutien pour les personnes ayant une limitation fonctionnelle et d'autres programmes gouvernementaux peuvent aussi influencer de manière importante les opportunités pour les employés et les dirigeants diversifiés. Les organismes progressifs peuvent mobiliser leurs relations avec les instances gouvernementales afin de promouvoir l'élaboration de lois et de politiques favorables à l'inclusion des femmes et des individus provenant de minorités visibles.

Les médias influencent grandement, mais subtilement, la perception que nous avons des dirigeants et du leadership. L'activisme auprès des entreprises et des usagers est une stratégie efficace pour instituer un changement dans les médias. Par exemple, les organismes qui ont adopté une stratégie globale visant la diversité peuvent se servir de leur pouvoir d'achat, de leurs politiques en matière d'approvisionnement et de leurs ressources philanthropiques pour influencer l'environnement social, dont les médias.

Par ailleurs, l'environnement social peut évoluer du moment que les organismes traitent la publicité et les communications à travers le prisme de la diversité, ceux-ci s'assurant que les images des publicités reflètent la diversité et mettent en vedette des femmes et des dirigeants provenant de minorités visibles. Ces efforts contribuent à l'évolution de la situation et incitent le public à penser qu'il faut accroître l'inclusion parmi les dirigeants.



## SPHÈRE ORGANISATIONNELLE

### Leadership et Gouvernance

La diversité en matière de leadership a un effet positif sur l'efficacité, l'innovation, l'accès aux marchés et la performance financière des organismes. Les organismes qui réussissent bien placent la diversité aux premiers rangs de leurs priorités et leurs dirigeants propagent cette valeur. L'engagement des hauts dirigeants envers la diversité est peut-être le facteur le plus important pour susciter l'engagement de tous les éléments d'un organisme et pour mettre en application des pratiques efficaces. L'engagement doit venir du haut de la pyramide. Sans égard à leur profil démographique, les hauts dirigeants doivent faire preuve d'un engagement explicite et authentique ayant des répercussions directes positives sur la façon dont les femmes et les individus provenant de minorités visibles perçoivent la qualité et l'intégrité de leur milieu de travail. Cette condition contribue à l'émergence de dirigeants reflétant la diversité et les inspire.

La diversité chez les hauts dirigeants peut générer un effet transformationnel dans les organismes et mettre en perspective les notions véhiculées dans la société qui attribuent le rôle de dirigeant à certaines personnes mais pas à d'autres. La présence de femmes et d'individus provenant de minorités visibles parmi les dirigeants a le potentiel d'en inspirer d'autres. Des stratégies explicites – qui incluent des activités de recrutement et de communications externes ciblées, la mise en place de conseils de développement internes et la sensibilisation aux aspects de la diversité – aident à prévenir le phénomène de l'embauche « miroir », qui conduit des dirigeants à promouvoir la candidature de personnes dont les agissements et le style ressemblent aux leurs.

### Pratiques Rigoureuses et Transparentes en Matière de Ressources Humaines

Les organismes qui réussissent ont mis en place des processus bien développés, transparents et dénués de parti pris relativement au recrutement, à la sélection, au développement professionnel et à l'ascension des candidats les plus talentueux, notamment à l'échelle du conseil d'administration. Parmi les pratiques prometteuses en matière de ressources humaines qui font la promotion de la diversité, citons:

- › L'établissement de contacts avec les communautés reflétant la diversité;
- › La mise au point de processus de sélection dénués de parti pris;
- › La mise en œuvre de processus efficaces d'examen des qualifications et de l'expérience acquises à l'étranger;
- › L'élaboration de programmes d'encadrement, de mentorat et d'observation dans le cadre de la planification de la relève;
- › La mise au point de programmes de réseautage à l'intention des employés;
- › L'imposition de formations internes relative à la diversité pour favoriser une culture propice à l'inclusion;
- › L'application de mesures de transparence dans tous les processus relatifs aux ressources humaines.

Il existe un bon nombre de stratégies et de politiques qui peuvent aider les organismes à attirer des femmes et des individus provenant de minorités visibles, par exemple l'affichage de postes à l'externe, les mesures de ciblage actif de femmes et d'individus provenant de minorités visibles dans les campagnes de recrutement, la communication des initiatives et de l'engagement envers la diversité et la mise en place de comités de sélection représentatifs de la diversité.

Dans le milieu de la politique électorale où les voies d'avancement sont non officielles par tradition, les candidats potentiels provenant des groupes sous-représentés peuvent être recrutés dans des postes de personnel rattaché aux politiciens. Ils ont ainsi accès à une formation « sur le terrain » qui peut les mener à un poste de dirigeant. Les bassins de candidats aux élections peuvent aussi être élargis par l'engagement de communautés ethnoculturelles et de groupes de femmes dans les associations de circonscription, tout comme le processus d'identification et de recrutement de candidats potentiels, l'élaboration de politiques et les campagnes.



## Qualité de Vie et Culture Organisationnelle

Les cultures organisationnelles peuvent forger des barrières systémiques qui freinent l'ascension des femmes et des individus provenant de minorités visibles. Une étude récente du Conference Board du Canada (2011) révèle que, ces dernières années, l'une des raisons citée par les femmes qui convoitent une fonction de haut dirigeant est l'inhospitalité de la culture organisationnelle.

Pour améliorer le taux de rétention des femmes, les organismes peuvent mettre en place des milieux de travail flexibles dotés de mesures de soutien qui offrent suffisamment de souplesse pour que les femmes puissent combiner travail et autres activités.

Le nombre élevé de femmes à postes importants au Québec peut être dû en partie à leurs politiques plus élaborées au sein des garderies.

Étant donné que [traduction] « les employés subissent les effets les plus directs de la culture organisationnelle par le biais de leurs gestionnaires », les organismes qui souhaitent favoriser l'ascension et accroître la rétention des dirigeants provenant de minorités visibles devraient encourager les comportements favorables à l'inclusion chez leurs gestionnaires en offrant aux gestionnaires une formation de base sur l'inclusion, ainsi que des outils de suivi et en les mettant en contact avec des systèmes de récompenses.

## Mesure et Suivi de la Diversité

Il semble évident que le suivi de la diversité est associé à un taux de représentation plus élevé en matière de leadership. Mesurer la diversité procure une base factuelle solide qui aide les organismes à réfléchir quant à leur performance, à évaluer leurs politiques et à explorer les aspects nécessitant une amélioration. Une hausse des taux de représentation dans les organismes qui sont soumis aux lois sur l'équité en matière d'emploi, notamment les organismes régis par le gouvernement fédéral, indique une corrélation positive entre le dénombrement de la diversité et son accroissement.

L'auto-identification est une méthode couramment employée pour faire le suivi de la diversité; cependant, pour que les données recueillies soient exactes, il faut que le processus soit administré correctement et que la communication des efforts déployés en matière de diversité fasse l'objet d'une attention particulière. Certains organismes ont jumelé l'auto-signalisation des données en matière de diversité avec des enquêtes détaillées sur l'engagement des employés en vue de raffiner et cibler les programmes et d'améliorer la satisfaction et la rétention des employés.

## Intégration ou Expansion de la Diversité à Différents Niveaux

Les organismes proactifs savent que la diversité englobe plus que la représentation dans la main-d'œuvre. Promouvoir la diversité à tous les niveaux, pour qu'elle devienne un objectif explicite dans tous les aspects des activités, peut contribuer à la création d'une « sphère d'influence ». Cela implique de mettre en place:

- › Des politiques d'approvisionnement qui recherchent des fournisseurs favorables à la diversité;
- › Des activités de marketing et de communication qui assurent la représentation de la diversité;
- › Des initiatives philanthropiques et de rapprochement qui incluent les femmes et les organisations ou événements ethnoculturels;
- › Des relations avec les médias qui mettent de l'avant des dirigeants et des experts parmi les femmes et les individus provenant de minorités visibles;
- › Des moyens de pression qui visent les politiques affectant particulièrement les femmes et les individus provenant de minorités visibles.

En outre, le gouvernement fédéral a étendu ses mesures en matière de diversité à son processus d'approvisionnement, de sorte qu'il exige de ses fournisseurs qu'ils soumettent des rapports relatifs à la diversité.



Des communications proactives au sujet de l'engagement des organismes à l'égard de la diversité améliorent la réputation de ces derniers. Leurs partenaires tant à l'extérieur qu'à l'interne sont conscients de ces efforts, qu'il s'agisse des employés, des fournisseurs, des clients, des établissements d'enseignement, des médias ou du public. En toute occasion, les organismes doivent faire preuve de transparence et promouvoir la nécessité d'assurer la diversité.

Comment l'image d'un organisme est communiquée auprès des consommateurs, clients et citoyens peut aussi influencer le contexte social dans son ensemble. Aussi importe-t-il de considérer le matériel promotionnel et publicitaire à travers le prisme de la diversité. De même, la représentation véhiculée dans les médias possède le potentiel de perpétuer des stéréotypes négatifs ou de promouvoir des modèles positifs (Mahtani, 2001), forgeant ainsi l'attitude et les aspirations des citoyens. Comme les médias ont une vaste influence en raison de l'ampleur de leur auditoire, l'un des moyens les plus efficaces pour les organismes consiste à utiliser leur sphère d'influence pour susciter le changement en misant sur la diversité dans les produits médias achetés et en engageant le dialogue avec les partenaires des médias au sujet de la diversité.

Les organismes doivent aussi refléter l'image des communautés qu'ils desservent et, dans leurs communications, mettre leurs dirigeants représentatifs de la diversité au premier plan le plus souvent possible. Les femmes et les individus provenant de minorités visibles qui occupent une fonction de dirigeant doivent être davantage mis en évidence dans les communications médiatisées pour contrer l'idée selon laquelle ces personnes pourraient ne pas être aptes à occuper une fonction de dirigeant.

## Développer un Bassin de Talents : Inspirer La Nouvelle Génération de Dirigeants

Des stratégies intégrées à long terme doivent être mises en place pour augmenter le bassin externe d'individus talentueux qualifiés et désireux de devenir de futurs dirigeants. Pour s'assurer de la disponibilité de ces candidats potentiels, ces stratégies doivent être adoptées tôt. Certains candidats peuvent n'avoir besoin que de développer certaines compétences, d'apprendre à fonctionner dans un conseil d'administration ou d'acquérir des stratégies de négociation ou d'autres compétences en matière de leadership. D'autres, qui n'ont pas accès aux réseaux professionnels et personnels requis pour accéder à une fonction de dirigeant, pourraient profiter d'un mentorat ou d'autres initiatives qui élargissent leurs réseaux. Une stratégie à long terme peut cibler les jeunes en offrant des bourses ou des stages qui susciteront leur intérêt et maximiseront leur potentiel.

## SPHÈRE INDIVIDUELLE

Malgré la présence d'obstacles, des femmes et des individus provenant de minorités visibles parviennent à accéder aux fonctions de haut dirigeant dans tous les groupes. Il importe de tirer un enseignement de leur expérience afin d'inspirer et d'encadrer des futurs dirigeants parmi ces femmes et ces individus. De toute évidence, on doit redoubler d'efforts dans tous les groupes pour outiller les femmes et les individus provenant de minorités visibles afin qu'ils aient les compétences et la confiance requises pour réussir. Ces jeunes femmes et individus doivent être encouragés à se fixer des objectifs ambitieux et à obtenir l'accès aux réseaux et aux programmes de mentorat et de soutien. Il importe tout autant que ceux qui se montrent en faveur de la diversité mobilisent notre sphère d'influence pour susciter le changement dans les sphères sociétale, organisationnelle et individuelle. Nous avons tous de l'influence, peu importe où l'on se situe dans la hiérarchie, et la présence d'alliés est déterminante. Même si les femmes et les individus provenant de minorités visibles qui occupent une fonction de dirigeant ont une influence incontestable, ils ne doivent pas faire cavalier seul.

## SE TOURNER VERS L'AVENIR

La diversité et l'inclusion sont des processus continus dotés de possibilités d'amélioration en permanence. Les organismes de tous les secteurs doivent s'engager à assurer une représentation équitable de femmes et d'individus provenant de minorités visibles dans les postes de dirigeant afin de promouvoir l'équité sociale ainsi que le développement économique et social de la région. La région métropolitaine de Montréal est l'une des régions les plus diversifiées. Elle a le potentiel de mettre sa diversité à profit pour accroître l'innovation, améliorer la cohésion sociale et hausser ses capacités financières par rapport à la compétition mondiale actuelle.



# POUR NOUS JOINDRE

---

[WWW.RYERSON.CA/DIVERSITY](http://WWW.RYERSON.CA/DIVERSITY)

[DIVERSITYINSTITUTE@RYERSON.CA](mailto:DIVERSITYINSTITUTE@RYERSON.CA)

416-979-5000 POSTE 7268

SUIVEZ-NOUS @RYERSONDI



## À PROPOS DE L'INSTITUT SUR LA DIVERSITÉ

---

L'Institut sur la diversité de l'Université Ryerson se consacre à la recherche sur la diversité en milieu de travail en vue d'améliorer les pratiques employées dans les organismes. L'Institut sur la diversité collabore avec des organismes pour développer des stratégies fondées sur des données probantes pour promouvoir la diversité et l'inclusion concernant le genre, l'ethnicité, les populations autochtones, les personnes ayant des limitations fonctionnelles, et l'orientation sexuelle.