

Adecco

Aidons les  
femmes  
à propulser  
leur carrière



Soulignons le Mois de l'histoire  
des femmes au Canada

# Trop émotives. Trop directives. Trop gentilles.

Les biais de genre sont bien ancrés dans notre cerveau, notre société et nos systèmes. Ils se fauflent partout : dans les entrevues, les décisions salariales, les discussions sur le développement professionnel. Rien d'étonnant à ce que beaucoup d'employeurs peinent à pourvoir leurs postes et à promouvoir leurs meilleurs talents aux postes de gestion.

La pandémie a freiné la longue marche vers l'égalité. En effet, les travailleuses – surreprésentées dans le secteur des services et les emplois précaires – ont été nombreuses à quitter le marché du travail pour assumer la responsabilité des soins et des tâches ménagères. Selon le Forum économique mondial, il faudra plus de **136 ans** to close the gender gap.

Chez Adecco, nous aidons tous les travailleurs et toutes les travailleuses, sans exception. Aucune femme ne devrait être obligée de patienter pour être traitée équitablement au travail. Plus que jamais, nous avons besoin de femmes qui travaillent, qui siègent aux conseils d'administration, qui conçoivent des logiciels, qui amènent de nouveaux points de vue et qui participent aux décisions qui façonneront notre avenir.

C'est pourquoi le thème du **Mois de l'histoire des femmes** cette année, Elle m'a ouvert la voie, nous interpelle.

Cet article porte sur trois sujets :

- les biais et leurs manifestations dans les milieux de travail;
- l'influence des biais de genre sur les grandes décisions RH;
- les façons de combattre les biais dans votre entreprise.

Nous croyons au pouvoir des femmes, et nous sommes déterminés à abattre tous les obstacles qui se dressent sur leur chemin. En ce Mois de l'histoire des femmes, exploitons le potentiel infini des travailleuses.



# Qu'est-ce qu'un biais?

Les biais sont des préjugés favorables ou négatifs à l'égard de certaines choses ou certaines personnes. Ils peuvent être conscients – par exemple, vous préférez travailler avec des gens de telle culture plutôt que telle autre – ou inconscients. Les biais inconscients sont des stéréotypes qui se forment à notre insu et qui, souvent, vont à l'encontre de nos valeurs conscientes.

Tout le monde a des biais; c'est le propre de l'humain. Certaines situations (multitâche, urgence ou travail sous pression) peuvent faire ressortir nos **attitudes inconscientes**. Pourquoi? Parce que notre cerveau traite seulement 40 à 50 éléments d'information à la fois alors qu'il en reçoit **11 millions**. Résultat, nous passons au pilote automatique : nous créons des raccourcis fondés sur nos expériences, nos impressions, nos associations.

Souvent, ces « intuitions » nous empêchent de bien évaluer les candidats et candidates, si bien que les stéréotypes de genre font obstacle à la promotion des meilleures personnes. En écartant d'excellentes candidatures, on perpétue la pénurie de main-d'œuvre.

Les biais touchent le personnel à tous les échelons. Des études révèlent que les femmes occupant un poste de premier échelon ont **30 % moins de chances** d'obtenir une promotion que les hommes. Sans compter que le revenu annuel médian des femmes est **inférieur de 16,1 %** à celui de leurs collègues masculins.



# Quels types de biais touchent les femmes au travail?

## Rendement

Les gens ont tendance à surestimer le rendement des hommes et à sous-estimer celui des femmes. C'est pourquoi celles-ci obtiennent moins de promotions que les hommes au même échelon. Par rapport à leurs collègues masculins, les femmes ont seulement 76 % de chances de devenir gestionnaires et 64 % de chances de devenir vice-présidentes.

## Amabilité

Les femmes qui veulent gravir les échelons sont confrontées à un dilemme insoluble. Si elles s'affirment, elles sont jugées trop autoritaires (« une vraie germaine »); pourtant, les hommes qui s'affirment gagnent le respect de leurs collègues. Et si, conformément aux stéréotypes, elles sont prévenantes et travaillent bien en équipe, on les rabaisse.

## Maternité

Une nouvelle maman risque d'être jugée moins engagée que les autres travailleurs (y compris les nouveaux papas). Elle s'expose alors à la « pénalité maternelle », qui expliquerait environ 80 % de l'écart salarial entre les hommes et les femmes.

## Affinité

Les humains sont attirés par les gens qui leur ressemblent (c'est ce qu'on appelle l'homophilie). Au fil du temps, les groupes de personnes semblables développent une identité distinctive. C'est pourquoi les mentors, les gestionnaires et les recruteurs ont tendance à favoriser les gens avec qui ils ont des affinités. Les femmes peuvent donc être désavantagées si les gestionnaires ne cherchent pas activement à s'ouvrir à la diversité.



# Comment éliminer les biais de genre au travail?

Une décision instinctive est une décision biaisée. Et il suffit d'une décision biaisée pour faire dévier la trajectoire professionnelle d'une femme et vous priver d'une employée de rêve. Ayez conscience de vos biais; c'est la meilleure façon de les évacuer du processus décisionnel. Mais ce n'est pas suffisant. Éliminer les biais est un exercice complexe qui oblige à ralentir, à agir avec prudence et, autant que possible, à vous fier à des données. Voici donc ce que vous pouvez faire.

## Offrez des formations

Les formations aident tout le monde à comprendre en quoi les biais influencent la prise de décisions. Elles incitent les gens à parler du problème et à trouver des solutions. Or, une seule formation ne suffit pas. Il faut des formations régulières, cohérentes et idéalement obligatoires pour obtenir des résultats concrets et durables. Par ailleurs, le moment choisi est important. Programmez des formations de rappel avant les embauches ou les évaluations de rendement pour optimiser les résultats.

## Mettez en place des comités d'examen pour les grandes décisions RH

Les comités d'examen jouent un rôle crucial dans la mise au jour des décisions RH biaisées et subjectives. Pour éviter la pensée de groupe (dans un groupe homogène, atteinte d'un consensus en évitant toute discussion ou évaluation), optez pour la diversité. Choisissez des gens aux profils variés, issus de différents services et domaines. Demandez-leur de rendre des décisions selon des critères prédéterminés et standardisés.

## Embauche

### Allongez vos listes informelles :

Les listes informelles de candidats peuvent être entachées de biais systémiques (recrutement informel, dans son réseau). En ajoutant consciemment quelques candidats et candidates, vous multipliez vos chances de prendre des décisions équitables.

### Rédigez des descriptions de poste inclusives :

Rédigez une description claire et détaillée plutôt qu'une liste intimidante d'exigences et d'obligations. Pour maximiser le bassin de candidats, évitez le vocabulaire réservé à certains groupes démographiques.

### Offrez un (véritable) soutien à vos gestionnaires :

Un gestionnaire ayant deux employées en congé de maternité sera peut-être réticent à l'idée d'engager une jeune femme. Veillez à épauler vos gestionnaires et demandez-vous si vos objectifs internes pénalisent les travailleuses – et, par le fait même, leur gestionnaire et leur équipe. Si oui, corrigez le tir.

### Optez pour le recrutement à l'aveugle :

Retirez les noms et les marqueurs de genre avant de transmettre les CV aux gestionnaires ou aux équipes de recrutement. Par ailleurs, réduisez le risque de subjectivité en établissant clairement l'expérience et les compétences requises.

# Promotions

**Donnez aux femmes la rétroaction qu'il leur faut :**

Des études montrent que les femmes reçoivent des commentaires vagues ou subjectifs axés sur leur style de communication, tandis que les hommes reçoivent des commentaires précis sur leurs compétences professionnelles et techniques. Inculquez aux gestionnaires l'importance de donner de la rétroaction directe et détaillée en fonction des objectifs concrets de l'organisation.

**Éliminez le vocabulaire sexiste dans les évaluations de rendement :**

Les femmes reçoivent-elles des commentaires biaisés axés sur leur style de communication? Sont-elles jugées plus sévèrement que leurs pairs masculins? Ou différemment? En limitant les questions ouvertes, vous réduisez le risque que du vocabulaire sexiste teinte les décisions de promotion. Autre idée : utilisez des logiciels antibiais pour analyser vos évaluations provisoires et repérer des problèmes potentiels.

**Méfiez-vous des biais dans les autoévaluations :**

Selon une étude, les hommes évaluent leur travail plus positivement (33 %) que les femmes ayant un rendement égal. Vos décideurs doivent être conscients de cette tendance à la modestie. D'ailleurs, certaines entreprises éliminent complètement les autoévaluations pour cette raison.

---

## Mentorat, réseautage et alliance

Les femmes confrontées à des biais au travail se sentent parfois seules et dépassées. Un programme de mentorat peut les aider à briser l'isolement et à savoir que quelqu'un est là pour les écouter, les aider et défendre leurs intérêts.

# Rémunération

**Évitez les décisions fondées sur les antécédents salariaux :**

L'écart salarial hommes-femmes est directement corrélé aux écarts de promotion. Au Canada, une femme gagne environ 89 cents pour chaque dollar gagné par un homme. Des échelles salariales transparentes favorisent l'équité – et contribuent à éliminer les biais passés – dans les décisions salariales.

**Analysez régulièrement les salaires et les écarts salariaux :**

Certains services affichent un écart particulièrement élevé? Investiguez. En épiluchant vos données, vous découvrirez des problèmes insoupçonnés et des pistes de solutions. Certaines entreprises vont plus loin en diffusant publiquement des données anonymisées sur l'écart salarial hommes-femmes; c'est un excellent incitatif qui favorise l'équité.

**Apprenez aux gestionnaires à bien négocier avec leurs employés, tous genres confondus :**

Les femmes négocient autant que les hommes, mais risquent d'être jugées trop « agressives » ou « difficiles ». Encore une fois, des formations, une bonne planification et des comités d'examen hétérogènes contribuent énormément à favoriser des négociations objectives.

---

## Allez au-delà des mots : regardez les résultats

Ne vous contentez pas de regarder le nombre d'embauches ou de promotions. Effectuez un sondage anonyme auprès des employés pour creuser la question et révéler des problèmes cachés. Par exemple, la présence de plusieurs femmes dans une équipe de gestion ne garantit pas que ces femmes ont accès aux projets d'envergure ou aux fonctions stratégiques.

Chez Adecco, nous voulons construire l'emploi de demain. La Grande Démission offre une chance inouïe de réécrire les règles du marché du travail pour éliminer les freins à l'avancement des femmes.

Bouleversements du marché du travail, perturbations technologiques, transformation verte, migrations de masse, conflits géopolitiques : nous croyons que l'égalité hommes-femmes fait partie de la solution aux grands problèmes mondiaux. C'est plus qu'un atout.

Profitons du Mois de l'histoire des femmes – et des autres mois de l'année – pour travailler ensemble à rétablir l'équilibre. La diversité est un enjeu urgent, négligé depuis trop longtemps.



# Adecco



## Bon Mois de l'histoire des femmes!