

# Portrait de la diversité du secteur de la finance et de l'assurance au Québec



Novembre 2023

Une entreprise de Marsh McLennan



# Mot d'introduction et remerciements

L'industrie des services financiers est une composante essentielle de l'économie et de la société québécoise. Elle compte plus de 160 000 personnes à son emploi et génère plus de 7 % du PIB du Québec. Comme toute industrie, elle s'adapte et évolue.

Nous sommes cependant conscients des perceptions parfois négatives qui y sont rattachées : complexe, opaque, conservatrice, etc. Nous avons donc cherché à confronter ces perceptions avec la réalité. En clair, est-ce que la finance est un monde principalement homogène et quelque peu déconnecté de la pluralité sociale ?

C'est dans ce contexte que ce premier portrait a été réalisé afin d'évaluer la situation de l'équité, la diversité et de l'inclusion (EDI) au sein des services financiers du Québec. Il convient de souligner que cette étude est motivée par une volonté d'offrir à notre industrie et ses membres organisationnels un point de référence objectif et de contribuer ainsi à son développement.

En effet, une organisation plus inclusive et représentative de la diversité de la société est susceptible d'être plus innovante, plus créative et plus performante, ce qui à terme profite à l'ensemble du secteur et à la société.

Ce portrait se concentre principalement sur la question de la diversité de genre et de la représentativité des minorités ethnoculturelles, et ce, pour des métiers considérés au cœur des quatre sous-secteurs étudiés.

Il est à noter que toutes les entreprises participantes ont mis en place des initiatives et des programmes pour favoriser l'EDI. La maturité et la portée de ces initiatives ont été analysées de manière à la fois quantitative et qualitative.

Finalement, nous tenons à remercier les membres de l'équipe de Mercer qui ont travaillé à cette étude; leur expertise a été d'un apport précieux. Nous tenons aussi à remercier le Conseil Emploi Métropole qui a soutenu financièrement ce projet et qui est un partenaire essentiel depuis de nombreuses années.

Nous vous souhaitons une bonne lecture,



**Benoit Desgroseillers MBA, CRHA, PCC**

Vice-président, Talents

Finance Montréal

# La diversité, un enjeu important pour un avenir prospère



**Le moment est venu d'agir au nom de la diversité, de l'égalité et de l'inclusion au travail.**

Les employeurs ont une grande influence sur les changements sociétaux. Ils jouent un rôle déterminant dans la transformation de notre société en un milieu plus juste et équitable dans lequel les gens peuvent s'épanouir.

Nous vivons dans un monde d'une extraordinaire diversité. La culture, la race, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, l'identité du genre, la religion, l'âge, les situations de handicap et une myriade de formes d'expression de soi et d'individualité sont partie intégrante de l'air du temps. La diversité est au cœur de tous les aspects de la vie moderne et elle constitue l'une de nos principales ressources. Pourtant, nos collectivités et nos milieux de travail l'ont rarement célébrée ou mise de l'avant. Pour réaliser le pouvoir de la diversité, il faut être prêt à reconnaître ses deux compléments, à savoir l'égalité et l'inclusion. En tant que société, et en tant que dirigeants d'entreprise, nous devons faire mieux et être meilleurs. Les clients, les actionnaires, les employés, les fournisseurs et les autres parties prenantes s'attendent non seulement à ce que les dirigeants d'entreprise fassent des déclarations, mais aussi à ce qu'ils prennent des mesures.

Remettre en question le statu quo demande de la détermination, des décisions courageuses et une transformation structurelle. Pour que cette remise en question ait une incidence positive à court et à long terme, elle exige des efforts extraordinaires, notamment des changements sur les plans culturel et comportemental. Un environnement diversifié, équitable et inclusif contribue à la réussite et au cheminement de tous les employés.

Mercer est fière de faire équipe avec Finance Montréal sur cette initiative importante et première en son genre qui a pour objectif d'unir le secteur de la finance et de l'assurance afin de paver la voie et de faire avancer les efforts d'inclusivité de manière solidaire et collective.

**Daniel Imbeault**

Membre du partenariat, Carrière et Transformation  
[daniel.imbeault@mercer.com](mailto:daniel.imbeault@mercer.com)

**Camille Moumdjian**

Conseillère adjointe, Carrière et Transformation  
[camille.moumdjian@mercer.com](mailto:camille.moumdjian@mercer.com)

**Mathieu Sauterey**

Conseiller, Stratégie de main-d'oeuvre et analytique  
[mathieu.sauterey@mercer.com](mailto:mathieu.sauterey@mercer.com)

# 01.

Aperçu du projet  
de recherche

# 02.

Volet quantitatif

# 03.

Volet qualitatif

# 04.

Comment aller  
de l'avant ?

# 05.

Annexes

# 01.

Aperçu du projet de recherche



## Point de vue

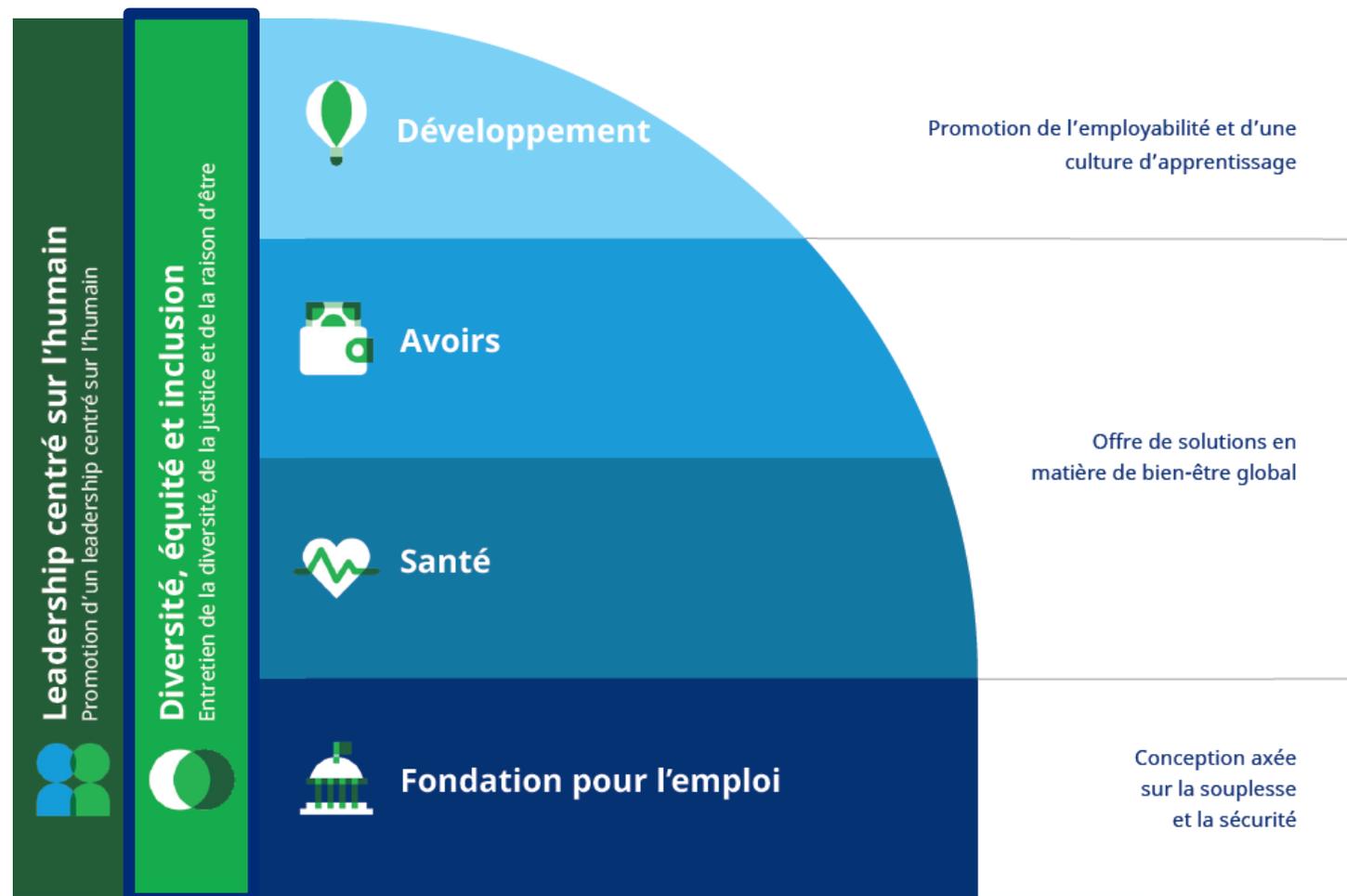
Il faut tenir compte de la dimension sociale de la durabilité au sein d'une entreprise, de son écosystème d'affaires et des communautés dans lesquelles elle exerce ses activités.

La gestion durable des talents signifie traiter les gens de façon responsable, prendre soin de leur bien-être physique et mental et valoriser les talents pour leur contribution.

L'impératif s'étend à l'ensemble de l'écosystème des talents, des employés aux travailleurs à la demande, aux pigistes, aux talents partenaires et aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement.

# La DÉI est un des piliers d'une proposition de valeur durable et socialement responsable

## Maintien de la durabilité et de la résilience



# Accélérer la diversité, l'équité et l'inclusion dans les milieux de travail

La main-d'œuvre n'a jamais présenté autant de **facettes** et de **besoins différents**



## Diversité

Représentation équilibrée



## Équité

Destinée à assurer l'accès



## Inclusion

Favoriser l'appartenance



Comblers l'écart entre nos paroles et nos actions et augmenter la mobilisation des employés.

- Comprendre votre état actuel à l'aide de données

- Évaluer les politiques et pratiques RH pour s'assurer qu'elles soient équitables

- Revoir l'inclusivité des programmes et pratiques RH

**70 %** des organisations canadiennes s'engagent envers la DÉI...

mais seulement **30 %** ont une stratégie à long terme.

# Introduction



## Objectifs

- Déterminer les forces et les éléments à améliorer en ce qui a trait à la **diversité de la main-d'œuvre** dans le secteur des services financiers et de l'assurance
- Créer un **point de référence** pour les institutions financières et les compagnies d'assurance du Québec afin de mettre de l'avant l'importance stratégique du talent pour ce secteur
- Assurer l'**intégration de la DÉI** dans les **prises de décision** à court, à moyen et à long terme



## Moyens

- Rencontres individuelles et groupes de discussion avec plus de **30 participants potentiels**, incluant les plus grandes entreprises des services financiers au Québec, afin de cerner les **priorités, les enjeux et les objectifs clés du secteur en matière de DÉI**
- **Co-crédation du sondage** du projet de recherche avec les participants et le comité consultatif des dirigeants RH des membres de Finance Montréal
- **Distribution du sondage à deux volets de juin à septembre 2022** : fichier de collecte de données quantitatif et questionnaire qualitatif sur la DÉI dans les programmes et pratiques RH
- **Analyse approfondie des résultats** pour évaluer l'état actuel des efforts et progrès collectifs en matière de DÉI

# Aperçu du sondage

## Volet quantitatif

- Analyse concentrée sur **quatre familles d'emplois** représentant les métiers cœurs à l'industrie, afin d'éviter de biaiser les résultats :



1. Assurance



2. Finance



3. Gestion d'actifs /  
de placements



4. Marchés financiers /  
services bancaires  
d'investissement

- Données recueillies plus représentatives de la région métropolitaine de Montréal que de la province du Québec.

# Aperçu du sondage

## Volet quantitatif

- Fichier personnalisé de collecte de données agrégées sur l'effectif des organisations participantes selon :

### 1. Le genre (homme/femme)

### 2. Le niveau de carrière au sein des quatre familles d'emplois ciblées :

### 3. Contributeurs individuels

- Gestionnaires
- Cadres supérieurs

### 4. Minorité visible / l'origine ethnique

- Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone
- Noir
- Autochtone
- Asiatique/Asiatique du Sud/Asiatique de l'Est
- Arabe/Asiatique de l'Ouest/Africain du Nord
- Hispanique/Latino
- Mixte
- Autre

Données sur l'effectif pour : **(entrer le nom de l'organisation)**

Sélectionnez le jour : 1    Sélectionnez le mois : Juin    Sélectionnez l'année : 2022

Effectif en date du :

Effectif selon le sexe (M/F)		Total		Région métropolitaine de Québec		Grand Montréal		Autres régions	
Familles d'emploi	Parcours de carrière standard	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme
Finances	Cadres supérieurs								
	Gestion								
Marchés financiers/Services bancaires	Collaborateurs individuels								
	Cadres supérieurs								
Gestion d'actifs/de placements	Gestionnaires								
	Collaborateurs individuels								
Assurance	Cadres supérieurs								
	Gestionnaires								
	Collaborateurs individuels								

# Aperçu du sondage

## Volet qualitatif

- Questionnaire Survey Monkey basé sur le sondage de DÉI international de 2020 de [Mercer When Women Thrive](#) sur **7 dimensions clés** pour évaluer l'état actuel de la DÉI dans la stratégie organisationnelle :

1

Mobilisation, responsabilité  
et leadership

2

Structure et gouvernance  
de l'entreprise

3

Engagements envers  
l'équité salariale

4

Pratiques de gestion de  
talent et de développement  
professionnel

5

Technologie de DÉI

6

Mieux-être financier, santé  
et soins aux autres

7

Flexibilité organisationnelle



Liste de vérification  
des politiques et des  
programmes RH liés à la DÉI

# Organisations participantes au projet



# 02.

Volet quantitatif



# Population sondée et structure de l'analyse

## 1. QUI AVONS-NOUS ANALYSÉ

# 10

organisations participantes  
représentant plus de

# 7 350

employés à travers les  
quatre familles d'emplois  
ciblées

1. QUI AVONS-NOUS ANALYSÉ

2. QU'AVONS-NOUS ANALYSÉ

3. RÉSULTATS GÉNÉRAUX

# Méthodologie

## Analyses et hypothèses

### 2. QU'AVONS-NOUS ANALYSÉ

### Série de résultats #1

Analyse de DÉI sur la base du genre

Représentation des genres : globale et par niveau dans les familles d'emplois\*

### Série de résultats #2

Analyse de DÉI sur la base du groupe ethnique

Représentation des groupes ethniques : globale et par niveau dans les familles d'emplois\*

\*appariées à celles de la bibliothèque d'emplois de Mercer présentant plus de 30 000 emplois (*Mercer Job Library*)

#### Portée

- Une analyse de genre a été menée sur les entreprises de plus de 100 employés (n=9).
- Une analyse des groupes ethniques a été menée sur les entreprises de plus de 100 employés et où des données ethniques étaient disponibles (n=7).
- Les familles d'emplois ne sont affichées que si les données étaient disponibles pour au moins 3 entreprises (par exemple, la famille d'emplois « assurance » n'avait que 2 participants pour l'analyse ethnique et n'est donc pas affichée).

#### Calcul

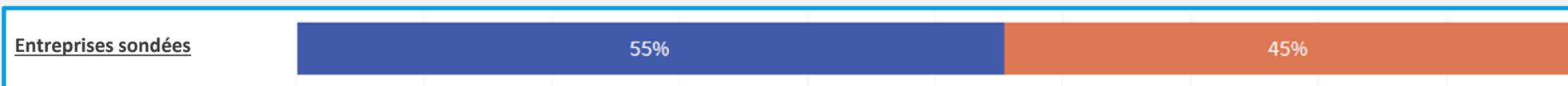
- Les ratios de représentation moyens ont été calculés comme la moyenne simple des ratios de représentation entre les entreprises (à la fois pour les graphiques globaux et par niveau).
- Cela signifie que les chiffres de représentation sont pondérés de manière égale entre les entreprises pour éviter que les grandes entreprises ne biaisent les résultats.

# Représentation moyenne dans les entreprises participantes et dans le marché québécois

## 3. RÉSULTATS GÉNÉRAUX

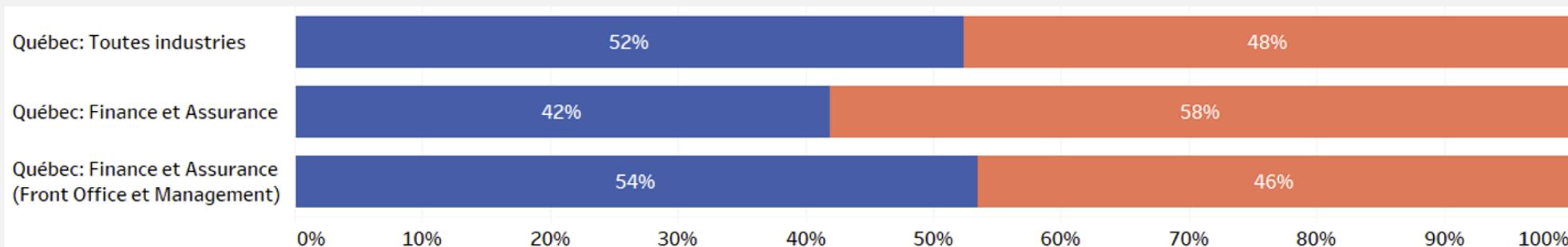
### Par genre

#### ÉCHANTILLON DE PARTICIPANTS SONDÉS



Femme  
Homme

#### RÉFÉRENCES DU MARCHÉ DE MAIN D'ŒUVRE EXTERNE



Source des références : Statistique Canada. Enquête sur la population active (EPA), Septembre 2022

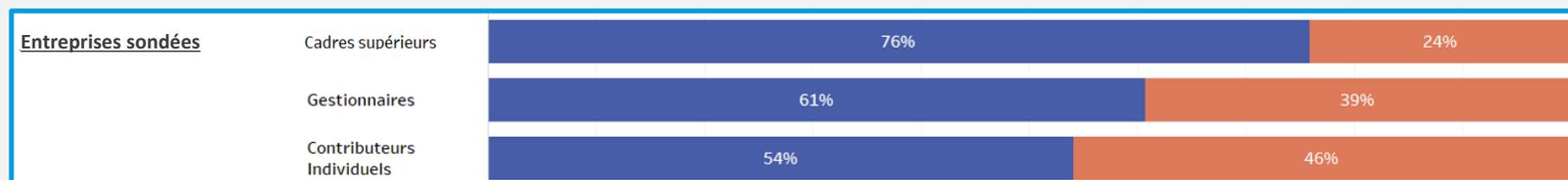
- Dans l'ensemble, on observe une représentation du genre **proche de la parité** chez les participants qui reflète la diversité déjà présente sur le marché du travail québécois, toutes industries confondues.
- Une légère démarcation se fait au niveau du secteur de la finance et de l'assurance en comparaison avec toutes les industries du Québec; on observe **58 % de femmes** dans ce secteur vs. **48 % sur le marché du travail**, mettant en évidence les efforts de recrutement mis en place par ce secteur.
- Toutefois, ce pourcentage se rajuste au marché lorsque l'on exclut du secteur de la finance et de l'assurance les fonctions liées au service-client, les fonctions du « middle office » et du soutien administratif – où la représentation des femmes est plus importante.

# Représentation moyenne dans les entreprises participantes et dans le marché québécois

## Par genre et par niveau de carrière

### 3. RÉSULTATS GÉNÉRAUX

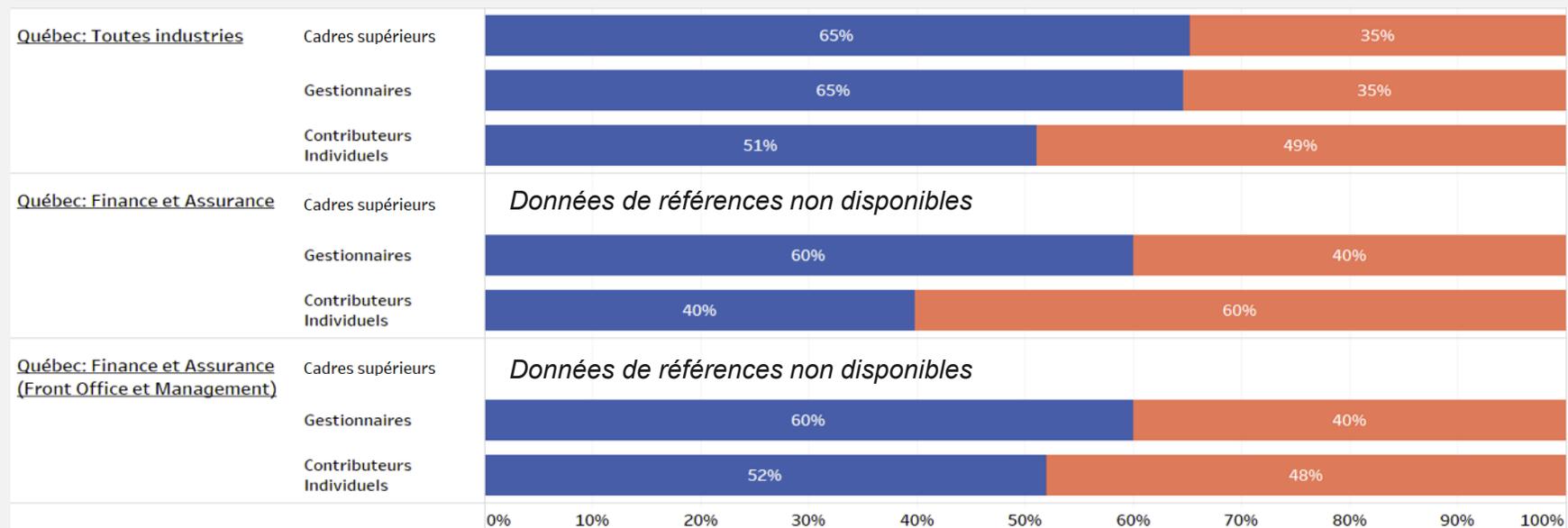
#### ÉCHANTILLON DE PARTICIPANTS SONDÉS



Femme  
Homme

On observe une représentation du genre **proche de la parité** parmi les contributeurs individuels de l'échantillon (**46 % de femmes**). Toutefois une diminution importante de la proportion de femmes est visible aux niveaux des gestionnaires et des cadres supérieurs (**39 % et 24 % de femmes**, respectivement).

#### RÉFÉRENCES DU MARCHÉ DE MAIN D'ŒUVRE EXTERNE



Ce résultat pourrait s'expliquer premièrement par la proportion historique majoritairement masculine de ce secteur. Cependant, le contraste de représentation par genre aux niveaux supérieurs suggère que l'accès équitable à des postes comprenant des niveaux de rémunération et de responsabilités élevés pourrait être un défi pour les femmes travaillant dans ce secteur.

Une étude statistique des dynamiques de recrutement, de promotion et de rétention au sein des entreprises sondées permettrait d'identifier d'éventuels obstacles systémiques à la progression interne des femmes, et de distinguer ainsi entre possibles défis actuels et influence historique de la main-d'œuvre masculine dans ce secteur.

# Représentation moyenne dans les entreprises participantes et dans le marché québécois

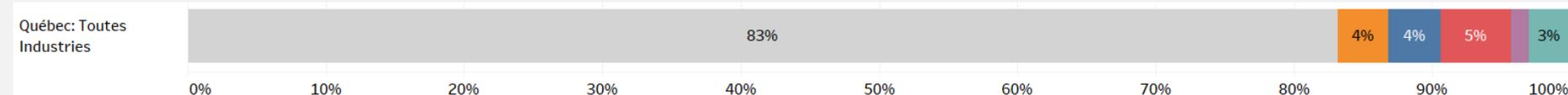
## Par groupe ethnique

### 3. RÉSULTATS GÉNÉRAUX

#### ÉCHANTILLON DE PARTICIPANTS SONDÉS



#### RÉFÉRENCES DU MARCHÉ DE MAIN D'ŒUVRE EXTERNE



Source des références : Statistique Canada. Tableau 14-10-0373-02 Caractéristiques de la population active, selon le groupe de minorités visibles et la région, moyennes mobiles de trois mois, données mensuelles non désaisonnalisées (Caractéristiques: Emploi, 15 ans et plus, Les deux sexes, Juin-Octobre 2022)

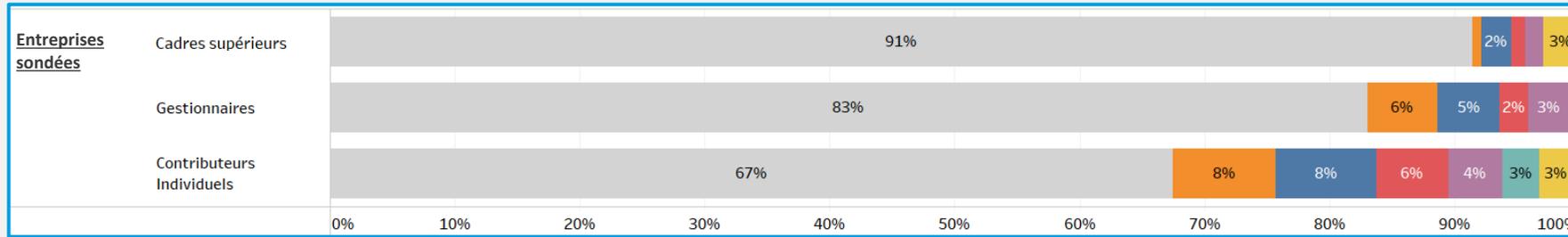
- La représentation moyenne des employés du secteur de la finance et de l'assurance correspond **largement à des personnes ne s'identifiant pas à une minorité visible (70 %)**.
- Elle est toutefois **supérieure ou égale** à celle observée sur le marché du travail québécois, mettant en évidence les efforts de recrutement du secteur au sein d'un bassin de talent présentant à la base un faible taux de diversité.
- Les groupes ethniques les plus présents dans le secteur sont les Asiatiques, les Arabes/Asiatiques de l'Ouest/Africains du Nord et les Noirs.

# Représentation moyenne dans les entreprises participantes

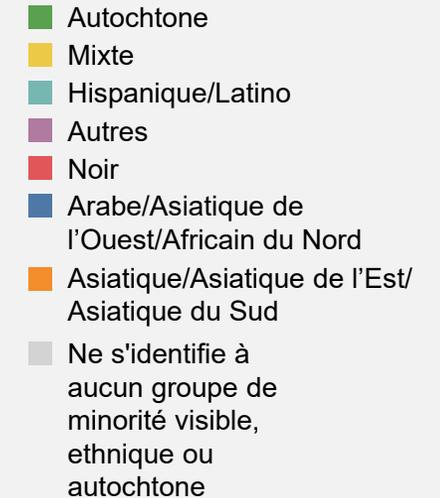
## Par groupe ethnique et par niveau de carrière

### 3. RÉSULTATS GÉNÉRAUX

#### ÉCHANTILLON DE PARTICIPANTS SONDÉS



Source des références : Statistique Canada. Table 14-10-0373-02 Labour force characteristics by visible minority group and region, three-month moving averages, monthly, unadjusted for seasonality (Characteristics: Employment, 15 years and over, Both sexes, June-October 2022)



- La représentation moyenne des employés s'identifiant à une minorité visible au niveau des contributeurs individuels est **représentative de la diversité ethnique du marché du travail québécois**. Cependant, elle diminue considérablement aux niveaux des gestionnaires (17 %) et des cadres supérieurs (9 %).
- Au-delà de la représentation historiquement élevée des employés ne s'identifiant pas à une minorité visible dans ce secteur, ces résultats interrogent sur les dynamiques de promotions, de recrutement et de rétentions des minorités visibles et des employés racisés aux niveaux supérieurs.

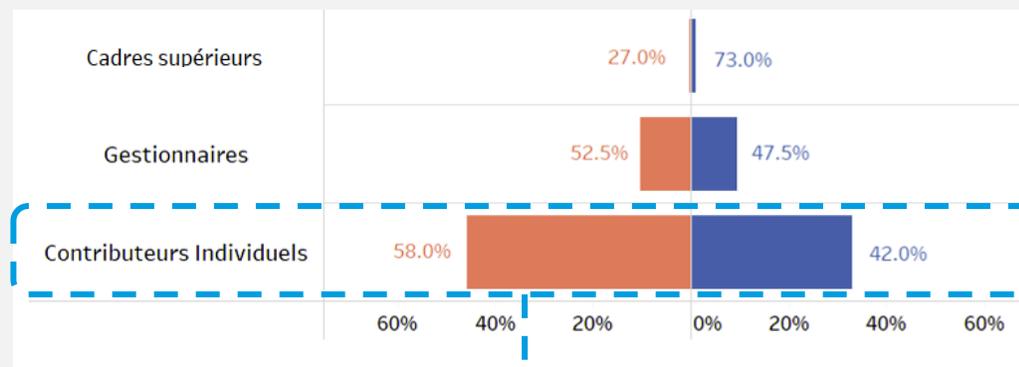
# Comprendre les résultats de représentation par famille d'emplois et par niveau de carrière

## 3. RÉSULTATS GÉNÉRAUX

### Méthodologie

- Les graphiques de représentation par famille d'emplois présentés sur les pages suivantes suivent la méthodologie dite de « main-d'œuvre interne » (*internal labor market*) où la largeur de chaque barre est ajustée en fonction du pourcentage moyen d'employés par niveau (indiqué sur l'axe horizontal).
- Cet ajustement permet de mettre en perspective les statistiques de représentation aux niveaux supérieurs de l'entreprise, où femmes et employés issus de minorités visibles sont généralement sous-représentés, mais où le nombre total d'employés est cependant limité.
- La proportion (%) du genre, ou des minorités visibles, composant chaque niveau continue d'être annotée sur les graphiques.

### ASSURANCE



■ Femme  
■ Homme

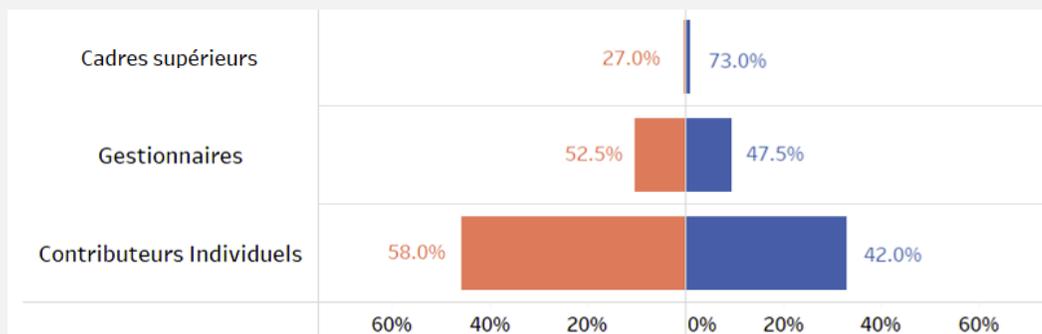
### Interprétation

Dans la famille d'emplois « Assurance », les femmes (hommes) représentent 58 % (42 %) de la population de contributeurs d'individuels. Le niveau « contributeurs individuels » représente en moyenne 80 % de la main-d'œuvre totale de l'échantillon travaillant en assurance.

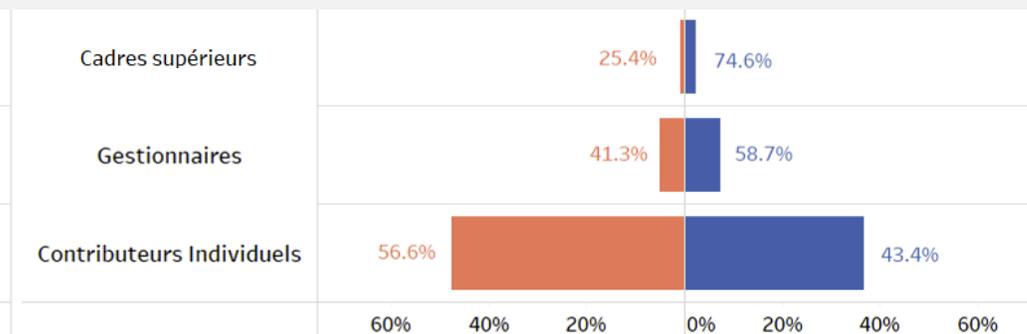
# Représentation du genre par famille d'emplois et par niveau de carrière

## 3. RÉSULTATS GÉNÉRAUX

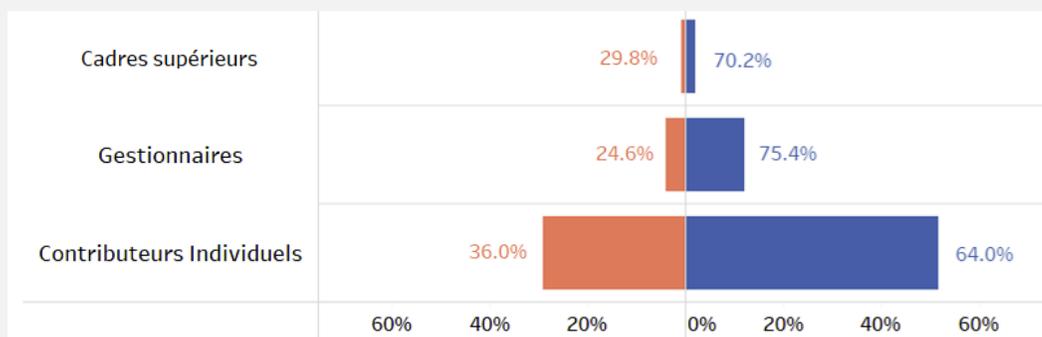
### ASSURANCE



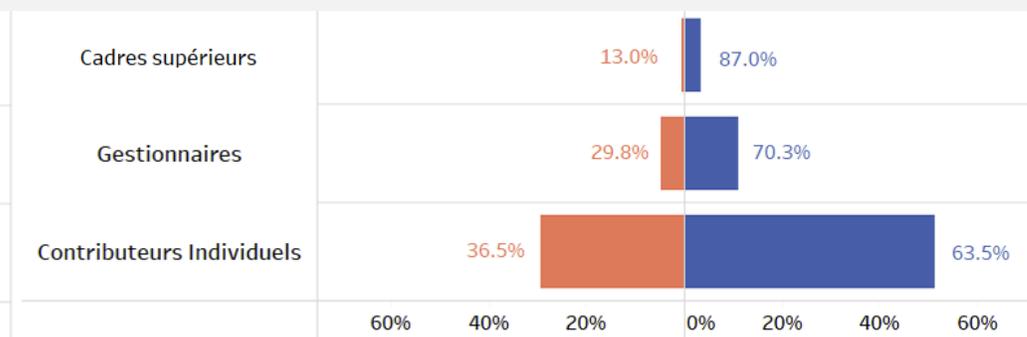
### FINANCE



### GESTION D'ACTIFS / DE PLACEMENTS



### MARCHÉS FINANCIERS / SERVICES BANCAIRES D'INVESTISSEMENT



Femme  
Homme

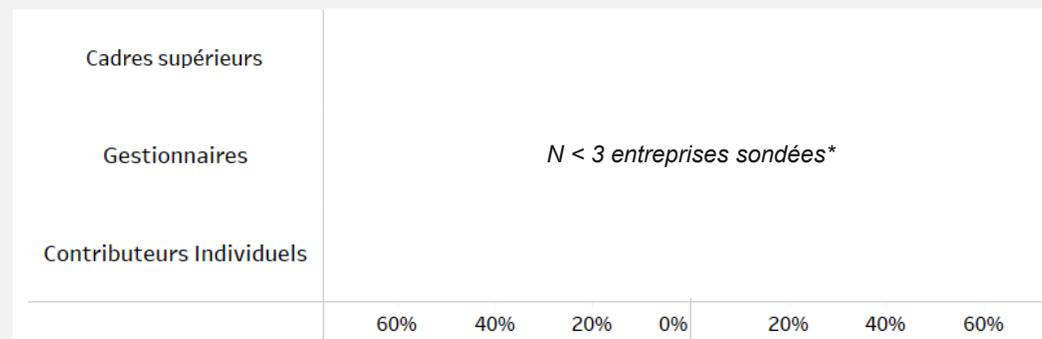
Globalement, les femmes sont plus représentées aux niveaux **contributeurs individuels et gestionnaires**, et dans les familles d'emplois de **l'assurance et de la finance** (postes où la rémunération moyenne est moins importante qu'en gestion d'actifs et en banques d'investissement).

Bien que les femmes occupent **25 % à 30 %** des positions de cadres supérieurs en gestion d'actifs, assurance et finance, l'accès à des postes de cadres en banques d'investissement reste un défi majeur.

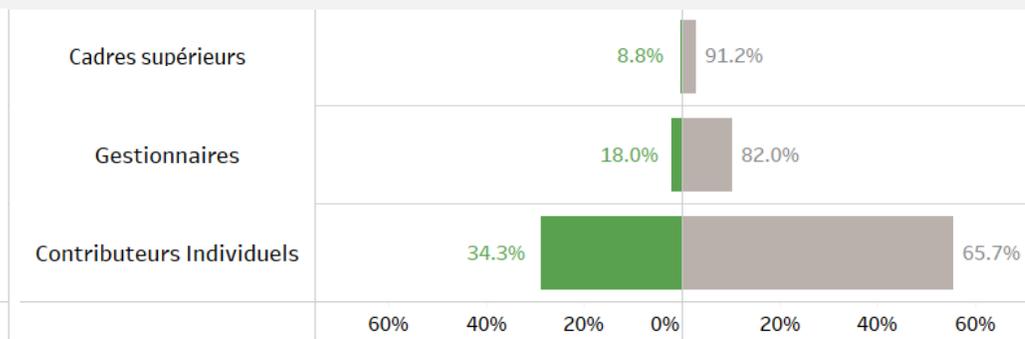
# Représentation des employés racisés par famille d'emplois et par niveau de carrière

## 3. RÉSULTATS GÉNÉRAUX

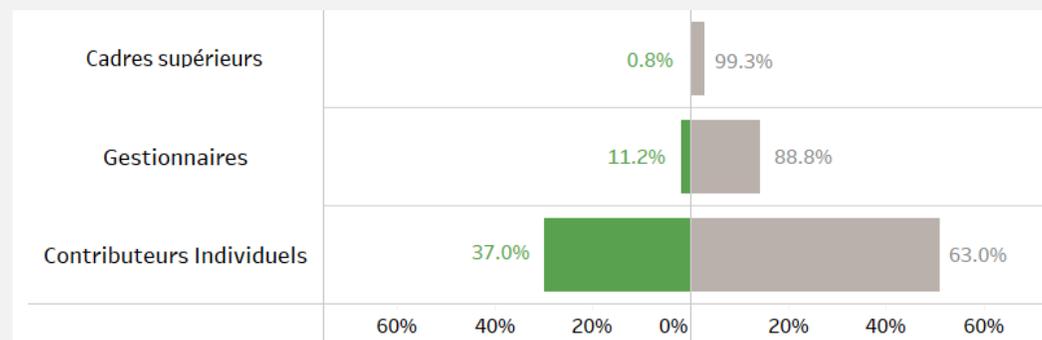
### ASSURANCE



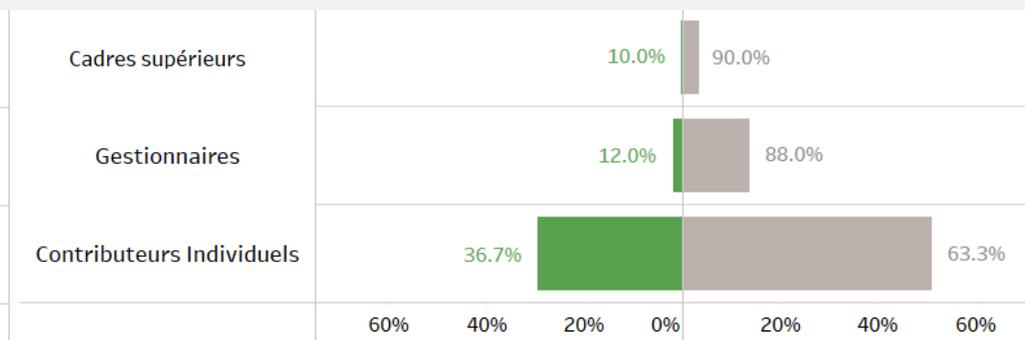
### FINANCE



### GESTION D'ACTIFS / DE PLACEMENTS



### MARCHÉS FINANCIERS / SERVICES BANCAIRES D'INVESTISSEMENT



■ Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone

■ Minorité visible

La représentation de minorités visibles et d'employés racisés est la plus large au niveau des **contributeurs individuels**, avec une représentation quasi égale par famille d'emplois à ce niveau.

Elle diminue ensuite au niveau des gestionnaires et des cadres supérieurs.

\*Note : Les données par famille d'emplois ne sont affichées que si elles sont disponibles pour au moins 3 entreprises.

# 03.

Volet qualitatif



# Méthodologie

## Analyse et hypothèses

### PORTÉE

- ✓ Programmation d'un sondage Survey Monkey :
  - 10 organisations participantes
  - Sondage de **12 questions** à travers **7 dimensions**
- ✓ Liste de vérification de programmes, pratiques, politiques en matière de DÉI et comparaison avec le marché canadien

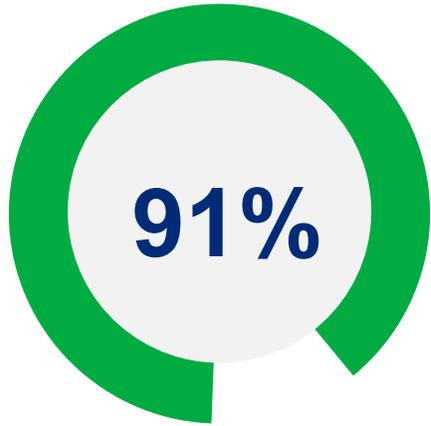
Le rapport de recherche *When Women Thrive* de 2020 de Mercer mettant en vedette les meilleures pratiques en matière de programmes, pratiques et politiques de DÉI sur l'échelle internationale permet une comparaison avec les données d'entreprises canadiennes sondées.

### DIRECTIVES GÉNÉRALES À UTILISER POUR EXAMINER LES RÉSULTATS

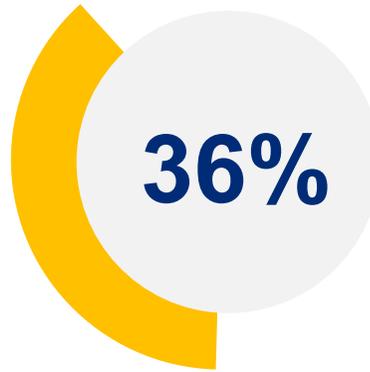
- ✓ **70 % favorable ou plus** (combinant les réponses « d'accord » et « entièrement d'accord ») est considéré comme **une force**
- ✓ **Moins de 50 % favorable** est considéré comme une **opportunité d'amélioration**
  - Une réponse qui se situe entre ces deux niveaux est considérée comme un domaine à clarifier.
- ✓ **30 % ou plus de réponse neutre** est également une **opportunité d'amélioration**
  - Cela indique souvent que le répondant a des sentiments ambivalents et est indécis sur le sujet de la question.

# Mobilisation, responsabilité et leadership

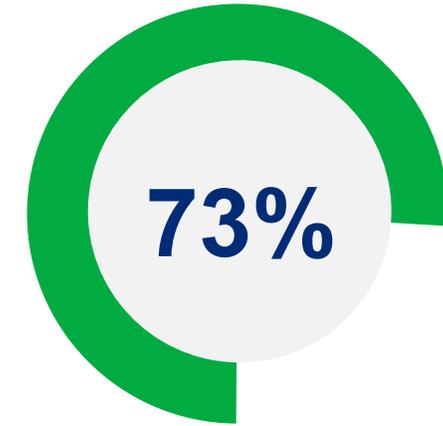
La majorité des entreprises mettent l'accent sur la DÉI et tentent de mesurer leur progrès de façon analytique



des entreprises participantes  
mettent l'accent sur  
l'amélioration de la DÉI



des entreprises participantes  
admettent avoir **subi des pressions**  
(internes ou externes) pour  
améliorer leurs résultats de DÉI

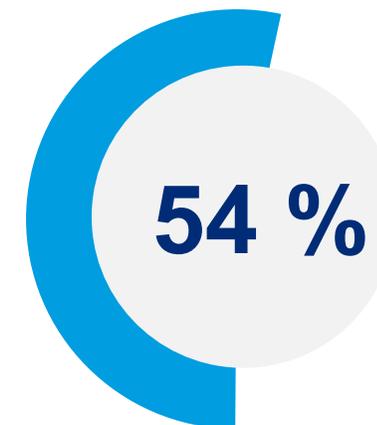


des entreprises participantes ont des  
**objectifs quantitatifs/cibles officiels**  
liés à la DÉI, mais seulement **45 %** de  
leurs dirigeants individuels ont les  
mêmes objectifs/cibles

# Mobilisation, responsabilité et leadership

## Participation et reconnaissance

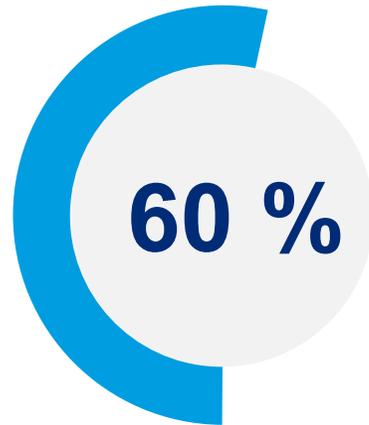
- ✓ Groupes participant activement aux programmes et aux initiatives de DÉI :
  - LES HOMMES : dans **82 %** des entreprises participantes
  - LES CADRES INTERMÉDIAIRES : dans **63 %** des entreprises participantes
  - LES CADRES SUPÉRIEURS : dans **91 %** des entreprises participantes
  - LES MEMBRES DU CONSEIL : dans **63 %** des entreprises participantes
- ✓ **91 %** des entreprises participantes reconnaissent officiellement les groupes sous-représentés (femmes, minorités visibles, autochtones, personnes en situation de handicap et personnes de diverses sexualités LGBTQ2S+).
- ✓ **82 %** reconnaissent officiellement les groupes de diversité tels que le genre, l'origine ethnique, la race, la religion, la foi et les croyances, la neurodiversité et la diversité des pensées.



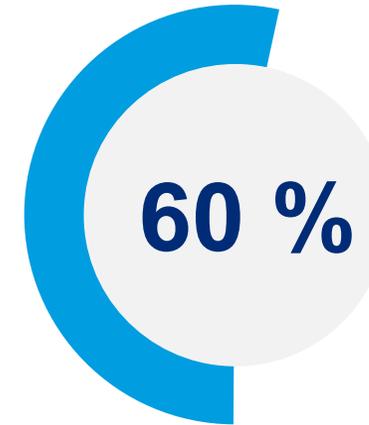
des entreprises participantes cherchent **une reconnaissance externe** pour leurs efforts en DÉI.

# Structure et gouvernance

La gouvernance se renforce et s'établit de façon officielle



des entreprises participantes ont un **chef lié à la DÉI** et **50 % ont du personnel dédié à la DÉI**



des entreprises participantes ont une stratégie pluriannuelle documentée et **100 %** des entreprises participantes ont un **groupe interne responsable de la stratégie de DÉI**

# Engagements envers l'équité salariale

# 100 %

intègrent l'équité salariale dans leur philosophie de rémunération

# 80 %

documentent publiquement leur engagement

Pour les participants, les principaux objectifs de l'analyse d'équité salariale sont :



Satisfaire aux exigences de conformité législative



Attirer et fidéliser le meilleur talent



Assurer une rémunération équitable par rapport aux contributions

# Pratiques liées à la gestion de talent et au développement professionnel et utilisation de la technologie



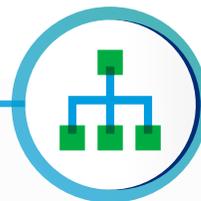
## Attraction, fidélisation et promotion

- La **promotion des femmes** n'est pas un défi; le **recrutement et la fidélisation** demeurent toujours un enjeu
- La **promotion des employés racisés** demeure un défi
- Le **recrutement, la fidélisation et la promotion d'employés LGBTQ2S+** ne représentent pas un enjeu
- **Très peu de données** sur les employés autochtones et les employés en situation de handicap



## Suivi des mouvements de talent internes

- Les entreprises suivent la **représentation des femmes par palier professionnel**, mais moins leurs taux d'embauche, de promotion et de départs
- **Peu d'entreprises suivent la représentation et les mouvements internes** des employés racisés, autochtone, LGBTQ2S+ ou en situation de handicap



## Représentation aux niveaux supérieurs

- Les femmes ont un **accès égal aux rôles menant au leadership** et sont **bien représentées dans les rôles de gestionnaires**, mais moins dans les rôles de responsabilité des résultats
- Les **minorités visibles ont un accès égal aux rôles menant au leadership**
- Très peu de données sur les autres groupes de diversité



## Gestion du rendement

- Les **programmes de gestion de talent pour les femmes à fort potentiel** sont bien ancrés
- Très peu de programmes de gestion de talent ciblant **les employés issus des autres groupes de diversité**
- Les cotes de rendement des employés regroupés dans les groupes de diversité sont **très rarement évaluées** pour des répercussions négatives

# 60 %

des entreprises participantes utilisent la technologie pour relever les défis liés à la DÉI



# Mieux-être, flexibilité organisationnelle et avantages sociaux

L'expérience-employé varie selon l'appartenance au groupe de diversité

## La santé et le mieux-être font partie de la proposition de valeur aux employés :



Les options flexibles sont **accessibles par les femmes tout comme par les hommes** **100 %**

Les employés qui prennent un congé ou qui choisissent des options de travail flexibles **progressent au même rythme** **70 %**

L'entreprise **mesure les besoins en santé** par groupe de diversité **30 % ou moins**

L'entreprise offre des **avantages sociaux inclusifs** au-delà du régime provincial (p. ex. protections pour personnes transgenres ou LGBTQ2S+) **20 %**

## La pandémie a accéléré l'accès au travail flexible mais des enjeux persistent :



L'entreprise offre une **variété d'options de travail flexible** **90 %**

L'entreprise accorde autant **d'importance au travail à distance qu'au travail en personne** **70 %**

La contribution est mesurée en fonction des **résultats et non du nombre d'heures travaillées** **50 %**

Les employés ont la **liberté de déterminer quand ils travaillent** **30 %**

# Liste de vérification des politiques et des programmes liés à la DÉI (1/3)

Différentiel de 15 %  
ou plus avec le  
marché canadien

Politique / Programme	% des entreprises participantes dans le cadre du projet de recherche	% des entreprises canadiennes sondées par Mercer* (WWT 2020)
Horaires à temps partiel	70 %	72 %
Semaines de travail comprimées	70 %	26 %
Prestations de congé de maternité ou d'aidant principal complémentaires	90 %	63 %
Prestations de congé de paternité ou d'aidant secondaire complémentaires	80 %	39 %
Prestations de congé parental complémentaires	90 %	39 %
Congé familial ou pour aidants naturels	70 %	28 %
Avantages inclusifs (p. ex., avantages liés à la fertilité pour les personnes LGBTQ+, soutien aux personnes transgenres, etc.)	40 %	37 %
Accès à des services de garde commandités par l'entreprise	10 %	15 %
Subvention de l'entreprise pour la garde d'enfants	10 %	2 %
Programmes de transition flexibles pour les employés à l'âge de la retraite (p. ex., retraite progressive, réduction des heures de travail, autres conditions d'emploi)	40 %	31 %

\*Mercer Canada. Sondage international en DÉI When Women Thrive (2020) – Custom Benchmark Report, Canada

# Liste de vérification des politiques et des programmes liés à la DÉI (2/3)

Différentiel de 15 %  
ou plus avec le  
marché canadien

Politique / Programme	% des entreprises participantes dans le cadre du projet de recherche	% des entreprises canadiennes sondées par Mercer* (WWT 2020)
Politiques de définition et de signalement du harcèlement sexuel	100 %	75 %
Programmes de formation officiels pour repérer, atténuer et signaler le harcèlement sexuel	50 %	55 %
Programme officiel de mentorat	40 %	46 %
Programme officiel de parrainage de projet	30 %	17 %
Programmes officiels de mobilité ou de rotation	30 %	24 %
Programmes officiels d'accélération des profils à fort potentiel	60 %	28 %
Programmes officiels de perfectionnement destinés expressément aux femmes	50 %	26 %
Programmes officiels de perfectionnement destinés expressément aux employés autochtones	0 %	S.O.
Programmes de perfectionnement officiels destinés expressément aux employés qui font partie de groupes racisés ou d'une minorité visible	20 %	S.O.

\*Mercer Canada. Sondage international en DÉI When Women Thrive (2020) – Custom Benchmark Report, Canada

# Liste de vérification des politiques et des programmes liés à la DÉI (3/3)

Différentiel de 15 %  
ou plus avec le  
marché canadien

Politique/Programme	% des entreprises participantes dans le cadre du projet de recherche	% des entreprises canadiennes sondées par Mercer* (WWT 2020)
Formation d'alliance inclusive (c.-à-d. formation pour appuyer l'inclusion des groupes sous-représentés)	60 %	17 %
Groupes de ressources sur la diversité des genres et l'inclusion pour les employés ou l'entreprise	60 %	35 %
Groupes de ressources sur la diversité des origines ethniques et l'inclusion pour les employés ou l'entreprise	60 %	22 %

\*Mercer Canada. Sondage international en DÉI When Women Thrive (2020) – Custom Benchmark Report, Canada

# Ce que nous retenons

Une emphase  
**accentuée**

Les efforts déployés dans le secteur de la finance et de l'assurance au niveau de la DÉI semblent commencer à se matérialiser.

Gouvernance établie mais des  
défis dans  
**l'application**

Les entreprises ont des stratégies et une gouvernance formelles, mais l'exécution est problématique, selon l'angle de diversité que nous prenons (diversité moins « visible »).

Sophistication de la **gestion**  
**des talents**

Le cycle de vie de l'employé doit être revu avec une lorgnette de DÉI.

Les **gestionnaires** au  
centre de l'action

Équiper les gestionnaires pour transformer l'expérience de l'employé est au cœur du succès.

# 04.

Comment  
aller de l'avant ?



# Passer à l'acte

Où se situe votre organisation dans son parcours vers la diversité, l'équité et l'inclusion ?

Les entreprises  
**silencieuses**

Les entreprises  
**réactives**

Les entreprises  
**proactives**

Les entreprises  
**établies**

Quels **objectifs** avez-vous fixés pour votre organisation à propos de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, et comment les **mesurez-vous** ?

- Vos politiques et vos pratiques **favorisent-elles** la diversité, l'équité et l'inclusion ?
- À quel point la DÉI est-elle **intégrée** à votre stratégie de gestion de talent à long terme ?
- Quels sont vos principaux **enjeux ou préoccupations** en ce qui concerne la DÉI au sein de votre organisation ?
- Aimerez-vous aborder **d'autres angles de la DÉI** pour votre organisation ?
- Comment pensez-vous pouvoir utiliser **les résultats du sondage** dans votre organisation ?

*Diversité  
Équité  
Inclusion*



# Des mesures concrètes

## Les entreprises prospères placent la DÉI au cœur de leurs activités

La mise sur pied d'un milieu de travail diversifié, équitable et inclusif constitue un **impératif opérationnel** pour un nombre grandissant d'organisations canadiennes.

Ces organisations constatent qu'une stratégie efficace en matière de DÉI ne peut pas reposer uniquement sur de bonnes intentions. Elle exige de **l'engagement, des transformations structurelles** ainsi que des **changements relatifs à la culture et aux comportements**.



## Passer à l'acte

Les organisations canadiennes prennent **des mesures concrètes** pour constituer une main-d'œuvre plus diversifiée, équitable et inclusive, tout en veillant à ce que leurs stratégies et processus soient plus équitables et inclusifs.

### Environ la moitié

établissent régulièrement des **objectifs et des mesures** visant la DÉI.

**2 sur 5** assurent le suivi des taux d'embauche, de promotion et de départ **selon le genre**

**2 sur 5** intègrent des objectifs en matière de diversité **dans leur stratégie et leurs rapports**

**1 sur 6** assure le suivi des taux d'embauche, de promotion et de départ **selon la race et l'ethnicité**

*Mercer Canada. Sondage diagnostique sur la DÉI de 2021.*

# Étapes vers la réussite

## Feuille de route directrice (1/2)

Pour atteindre les objectifs organisationnels et sectoriels au Québec, l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie efficace en matière de DÉI nécessitent **une feuille de route claire** accompagnée d'un **suivi régulier des progrès**.

MESURES CLÉS	DONNÉES JUSTIFICATIVES	CONCLUSIONS
 <h3>Garder le cap</h3> <p>Plus de la moitié des organisations sondées ont indiqué qu'elles mettent l'accent sur l'amélioration de la DÉI et qu'elles disposent déjà d'une stratégie et d'un plan d'action.</p>	<p><b>59 %</b> disposent d'une stratégie et d'un plan d'action pluriannuels.</p>	<p>Pour tirer le meilleur parti de votre stratégie, il faut commencer par une conception appropriée, soutenue par un plan de mise en œuvre concret.</p>
 <h3>Prendre en charge</h3> <p>De nombreuses organisations ont mis sur pied des groupes internes responsables de la mise en œuvre et du suivi de leur stratégie en matière de DÉI.</p>	<p><b>66 %</b> des organisations ont mis sur pied un groupe interne responsable de la mise en œuvre et du suivi de leur stratégie en matière de DÉI.</p> <p><b>25 %</b> ont un chef de la diversité, de l'inclusion, ou l'équivalent, et du personnel dédié à la DÉI.</p>	<p>La mise en place de mesures significatives requiert un engagement à tous les niveaux ainsi que la cohésion et le dévouement entre les responsables et l'ensemble des employés.</p>

Mercer Canada. Sondage diagnostique sur la DÉI de 2021.

# Étapes vers la réussite

## Feuille de route directrice (2/2)

### MESURES CLÉS



#### Garder l'objectif en vue

Environ la moitié des organisations établissent régulièrement des objectifs et des mesures visant la DÉI.



#### Suivre les progrès

La plupart des organisations n'assurent pas le suivi des taux d'embauche, de promotion et de départ selon le genre, la race et l'ethnicité.



#### Éliminer les préjugés

De nombreuses organisations examinent régulièrement leurs processus de gestion des talents pour éliminer les préjugés éventuels.

### DONNÉES JUSTIFICATIVES

## 49 %

prennent régulièrement des mesures concernant la diversité, l'équité et l'inclusion.

## 42 %

assurent le suivi des taux d'embauche, de promotion et de départ selon le palier professionnel et le genre.

## 18 %

assurent le suivi des taux d'embauche, de promotion et de départ selon le palier professionnel, la race et l'ethnicité.

## 57 %

examinent leurs processus de gestion des talents pour déceler et atténuer les préjugés éventuels.

### CONCLUSIONS

Une stratégie efficace en matière de DÉI doit assurer la responsabilité des organisations en mesurant les progrès par rapport aux objectifs et en communiquant les informations de manière transparente.

Étoffer une stratégie en matière de DÉI avec des justificatifs, des données et des analyses. Autonomiser l'organisation au moyen d'outils qui permettront de recueillir, de surveiller et d'analyser les données nécessaires.

Engager un dialogue avec les employés et les responsables dans le but de déceler les problèmes et de trouver des solutions potentielles tout en assurant la confidentialité des réponses et l'anonymat de chacun.

# Repenser l'avenir

## Une stratégie de DÉI fondée sur les données

- Il n'existe pas de solution toute faite pour garantir l'efficacité d'une stratégie en matière de DÉI. Comme chaque organisation est unique, vous devriez élaborer votre stratégie en fonction de votre propre situation. Peu importe vos objectifs, n'oubliez pas que les véritables changements surviennent lorsque vous mettez en pratique des renseignements fondés sur **des données**, établissez des **objectifs clairs et visibles**, entreprenez des **actions significatives** et que vous assurez **l'engagement et la responsabilité des dirigeants**.
- Pour élaborer une stratégie de main-d'œuvre autant pertinente qu'applicable, Mercer propose le cadre suivant :



### Mobiliser

Assurer la cohésion et l'engagement des dirigeants et des employés



### Diagnostiquer

Étoffer la stratégie avec des justificatifs, des données et des analyses



### Passer à l'action

Intégrer la DÉI dans les politiques, les pratiques et les programmes



### Assumer ses responsabilités

Établir des objectifs, évaluer le progrès et communiquer de manière transparente

### Selon où vous en êtes dans votre démarche de DÉI, vous pourriez envisager les solutions suivantes :

- Examens des politiques et pratiques
- Analyse interne du marché de la main-d'œuvre
- Études et sondages éclairés sur la DÉI
- Groupes de discussion
- Ateliers sur la vision d'entreprise
- Évaluation de la culture
- Proposition de valeur aux employés (PVE)
- Formation et perfectionnement
- Stratégie de communication et de gestion de changement
- Élaboration d'une feuille de route de DÉI sur plusieurs années intégrée dans la stratégie d'affaires
- Tableaux de bord visant à faire le suivi du rendement par rapport aux objectifs

Gestion du changement et communication

# À propos des auteurs



## Daniel Imbeault

*Membre du partenariat, Carrière et Transformation,  
Montréal, Canada*

Daniel est un expert reconnu en rémunération globale et dirige d'importants mandats RH de réorganisation et de transformation opérationnelle. Il propose des solutions touchant divers volets des RH dont la gestion des talents, la DÉI, les programmes de rémunération, la gestion du changement, l'efficacité de la fonction RH et la mise en œuvre des technologies en RH.

[daniel.imbeault@mercer.com](mailto:daniel.imbeault@mercer.com)



## Camille Moundjian

*Conseillère adjointe, Carrière et Transformation,  
Montréal, Canada*

Camille se concentre sur la stratégie de gestion de talents, la consultation en DÉI et la gestion de la main-d'œuvre. Elle conseille des organisations publiques et privées afin de les aider à développer des stratégies ciblées et complètes et croit fermement que la diversité, l'équité et l'inclusion représentent des leviers incontournables du succès d'une organisation plus saine et durable.

[camille.moundjian@mercer.com](mailto:camille.moundjian@mercer.com)



## Mathieu Sauterey

*Conseiller, Stratégie de main-d'oeuvre et  
analytique, New York, États-Unis*

Mathieu utilise des méthodes basées sur la recherche de la microéconomie appliquée, des statistiques et de la psychologie I/O pour aider ses clients à débloquent des renseignements essentiels sur leurs employés et les traduit en stratégies de main-d'œuvre fondées sur des preuves. Il possède une expertise technique approfondie dans le conseil aux organisations nationales et mondiales sur des projets analytiques.

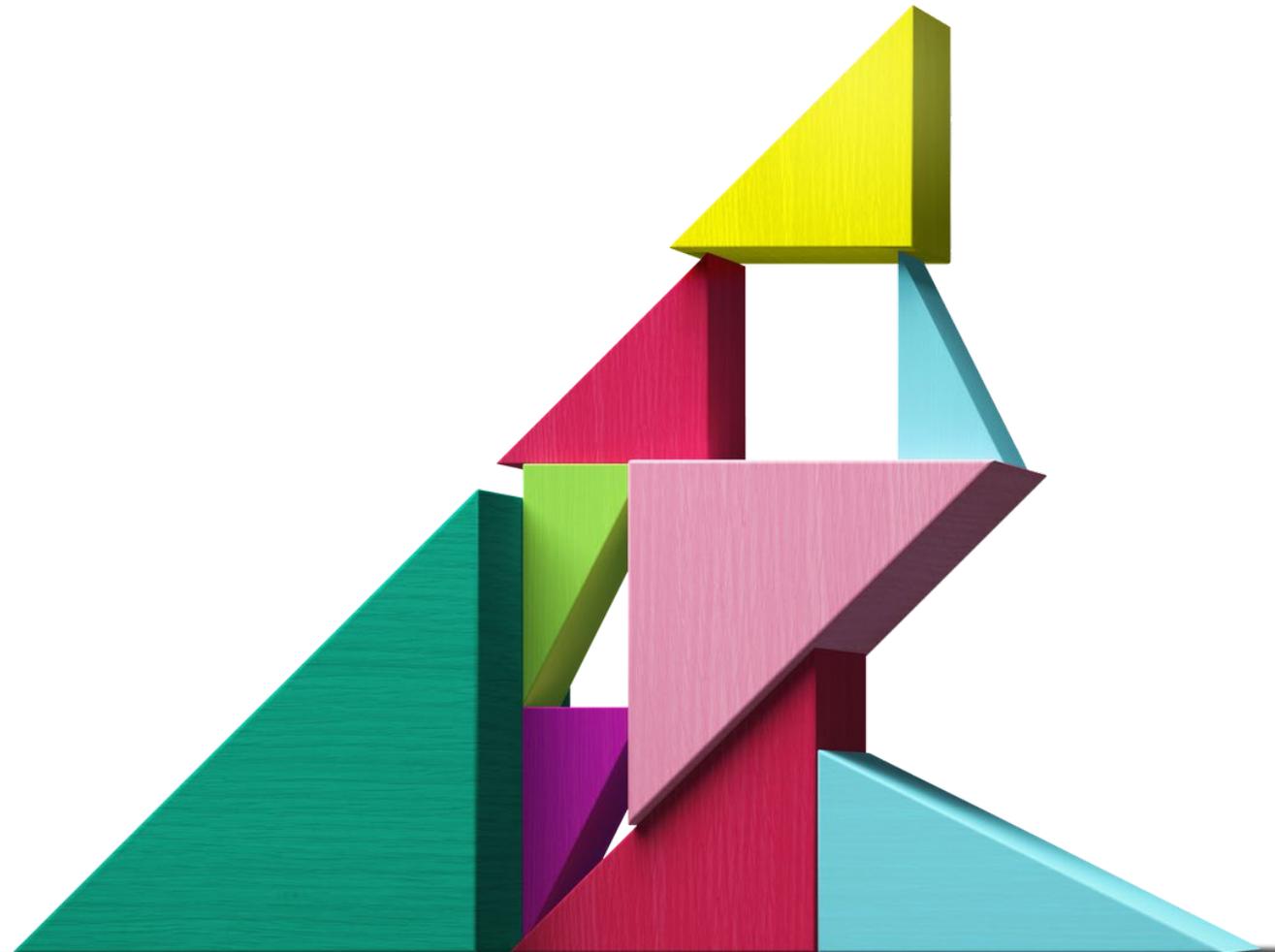
[mathieu.sauterey@mercer.com](mailto:mathieu.sauterey@mercer.com)

# 05.

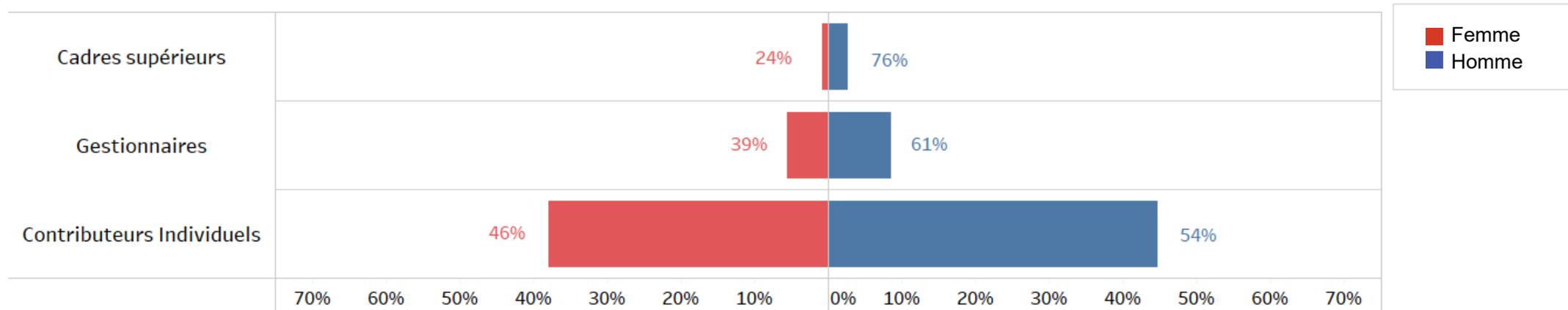
Annexes



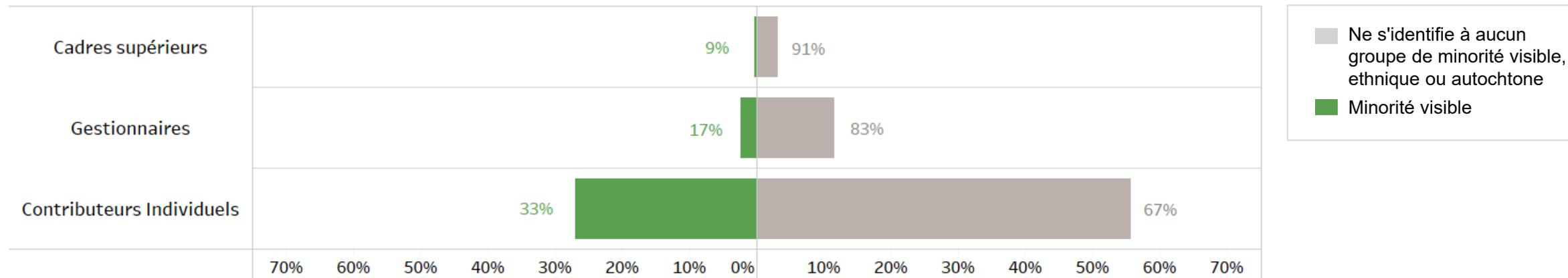
# A. Résultats complets : Volet quantitatif



# Représentation moyenne par genre et par niveau de carrière dans les entreprises sondées

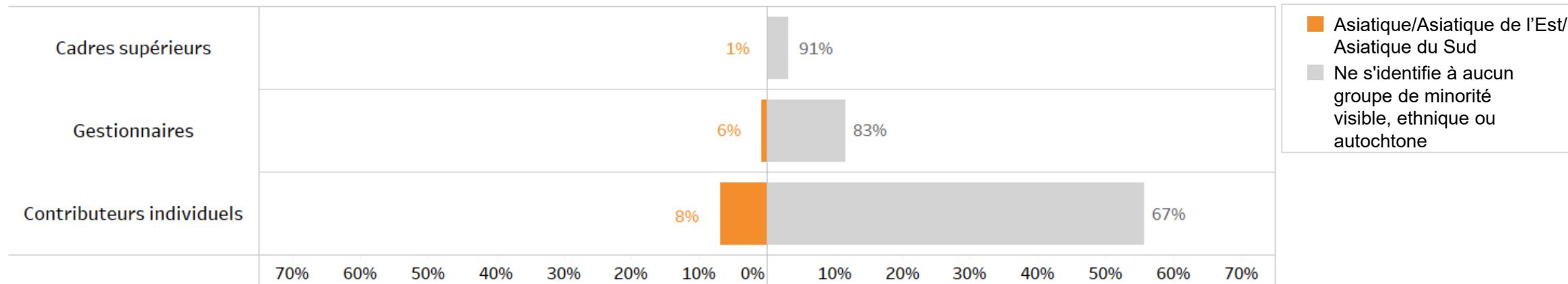


# Représentation moyenne des employés de minorités visibles par niveau de carrière dans les entreprises sondées



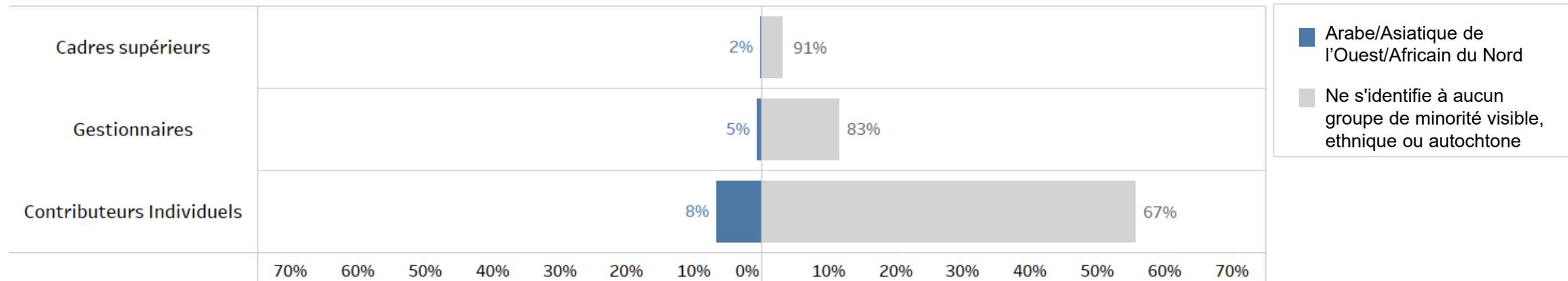
# Représentation moyenne par minorité visible et par niveau de carrière dans les entreprises sondées

Asiatique/Asiatique de l'Est/Asiatique du Sud vs. Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone



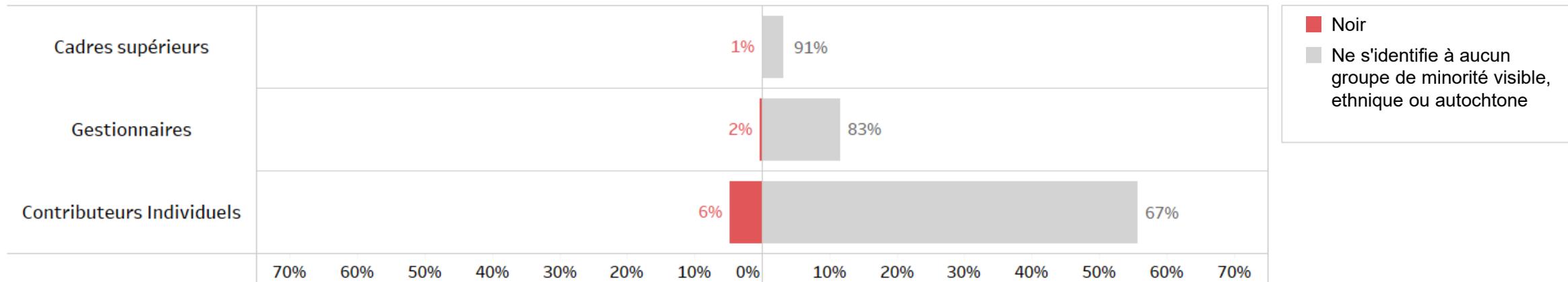
# Représentation moyenne par minorité visible et par niveau de carrière dans les entreprises sondées

Arabe/Asiatique de l'Ouest/Africain du Nord vs. Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone



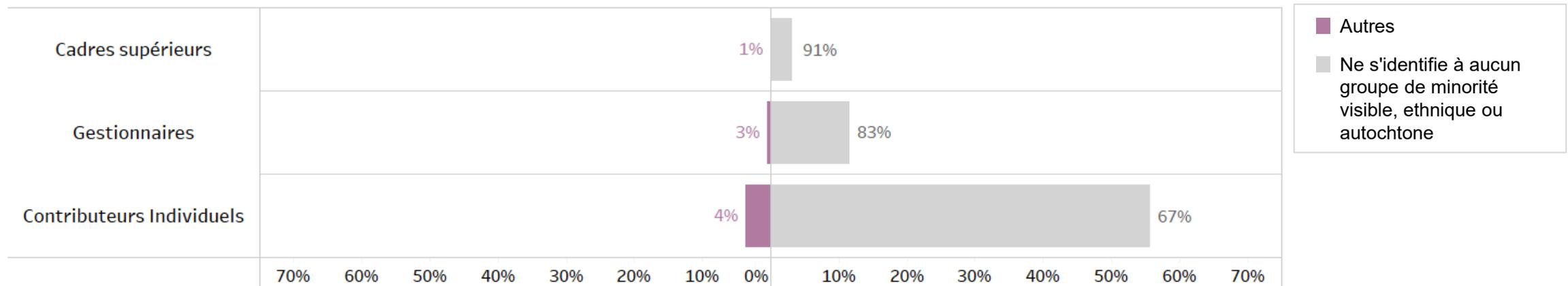
# Représentation moyenne par minorité visible et par niveau de carrière dans les entreprises sondées

Noir vs. Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone



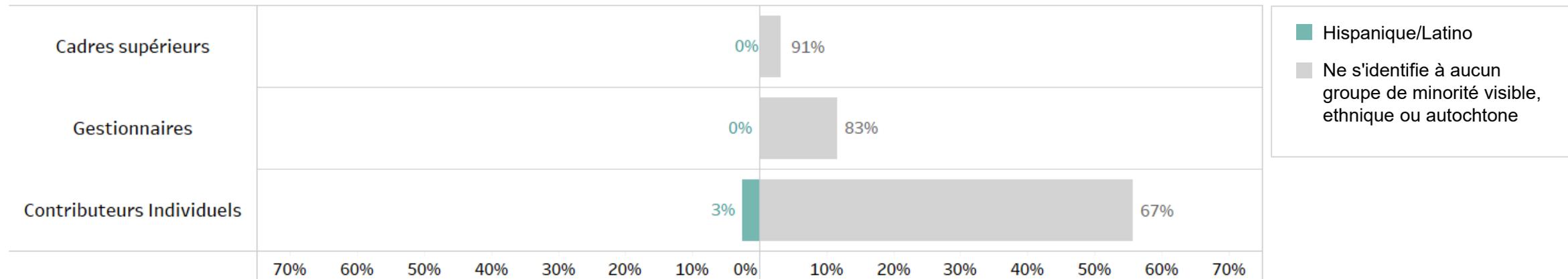
# Représentation moyenne par minorité visible et par niveau de carrière dans les entreprises sondées

Autre vs. Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone



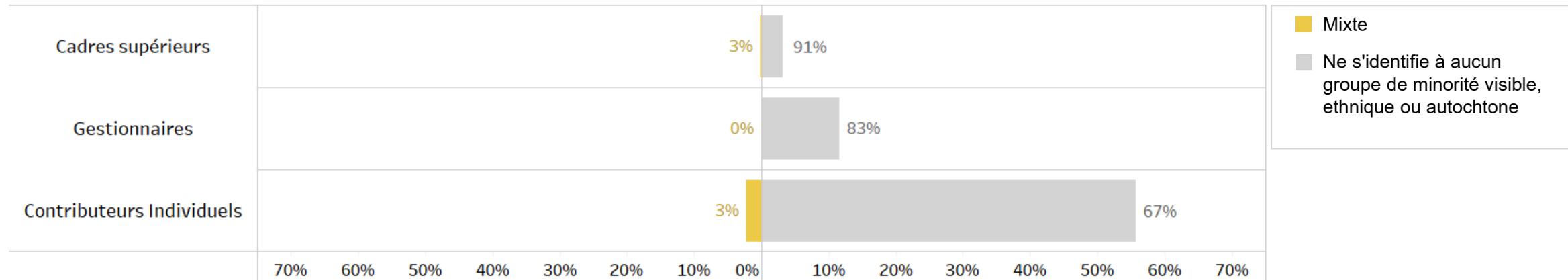
# Représentation moyenne par minorité visible et par niveau de carrière dans les entreprises sondées

Hispanique/Latino vs. Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone



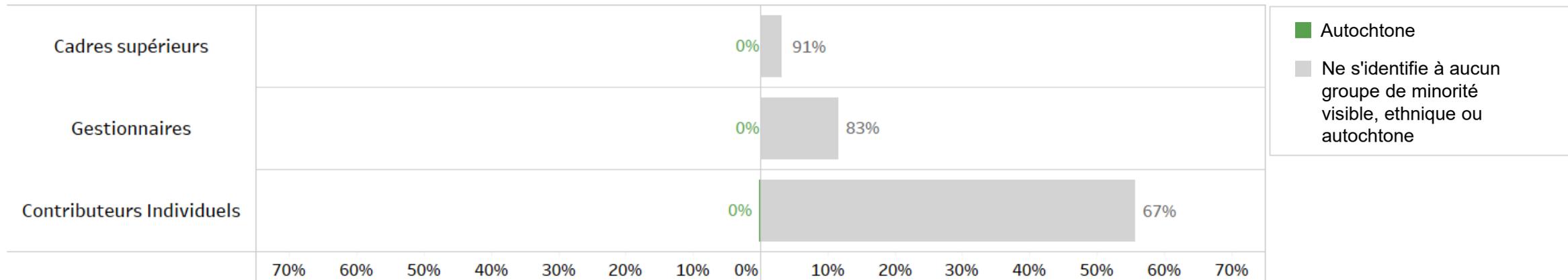
# Représentation moyenne par minorité visible et par niveau de carrière dans les entreprises sondées

Mixte vs. Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone



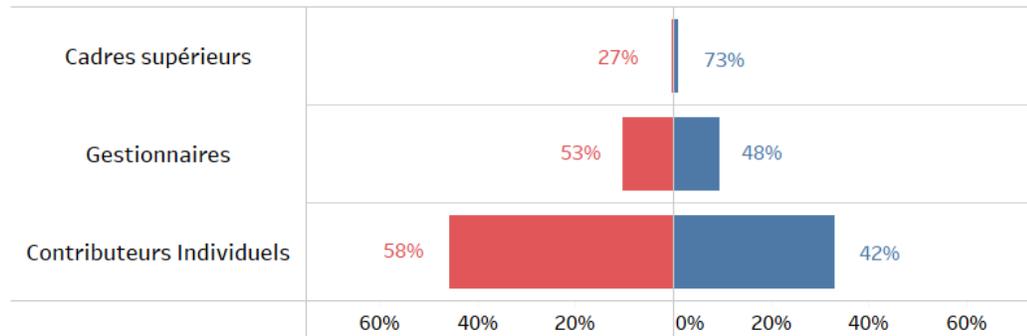
# Représentation moyenne par minorité visible et par niveau de carrière dans les entreprises sondées

Autochtone vs. Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone

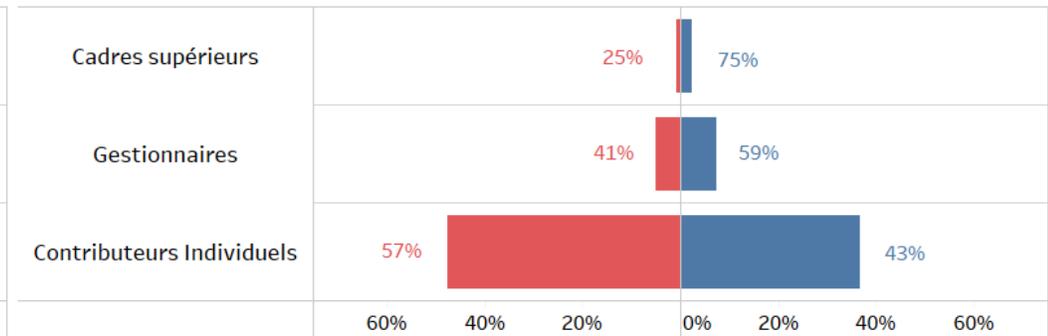


# Représentation moyenne du genre par famille d'emplois dans les entreprises sondées

## Assurance

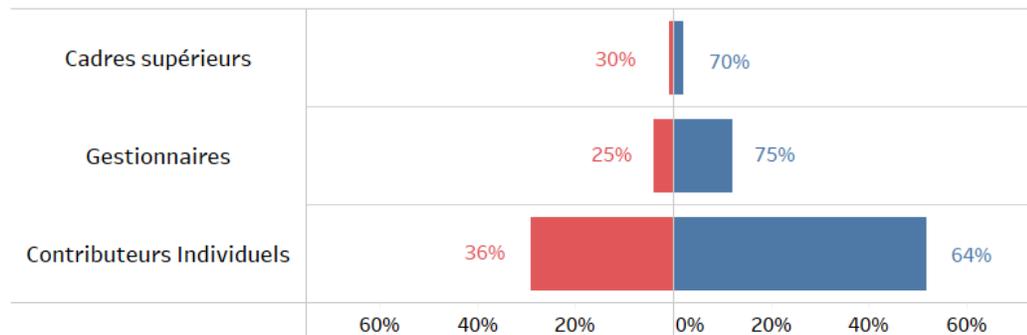


## Finance

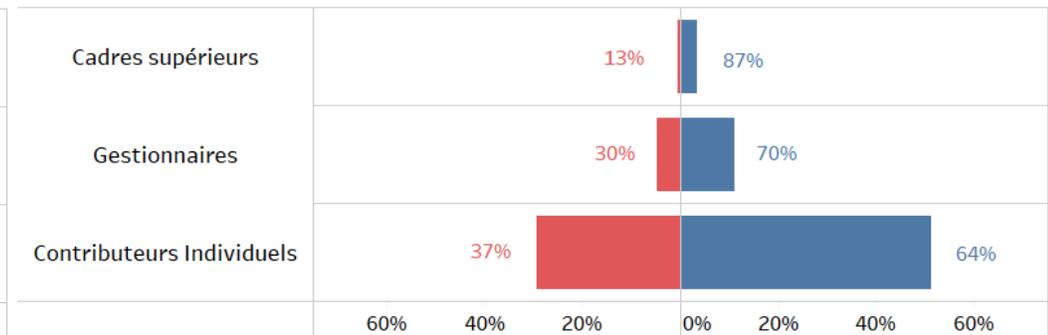


Femme  
Homme

## Gestion d'actifs/de placements



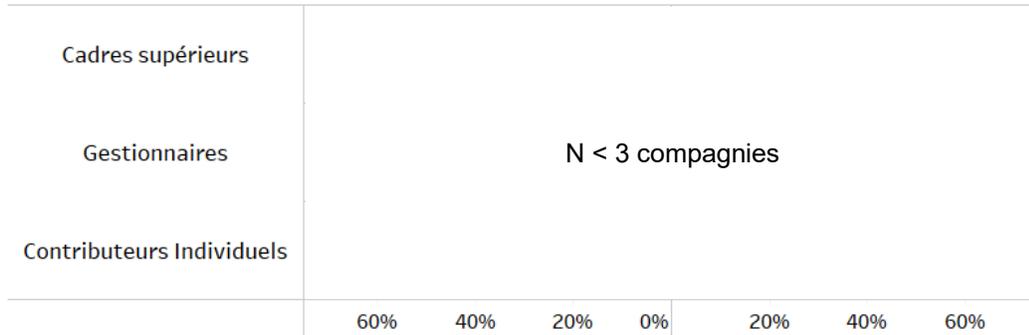
## Marchés financiers/Services bancaires d'investissement



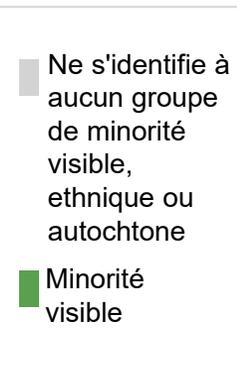
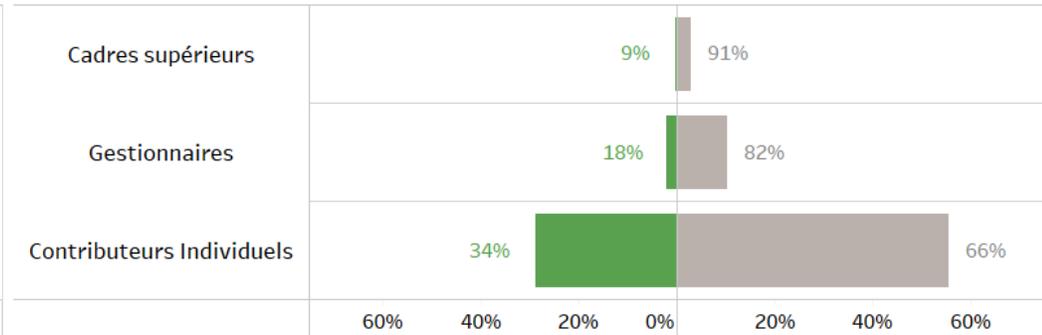
# Représentation moyenne des minorités visibles par famille d'emplois dans les entreprises sondées

Minorité visible vs. Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone

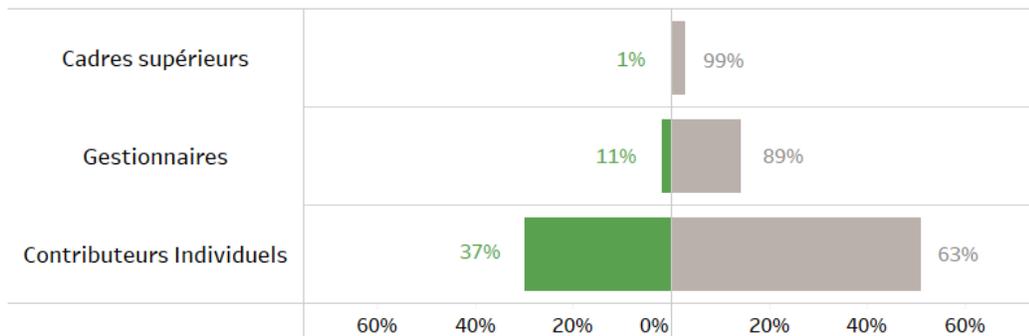
## Assurance



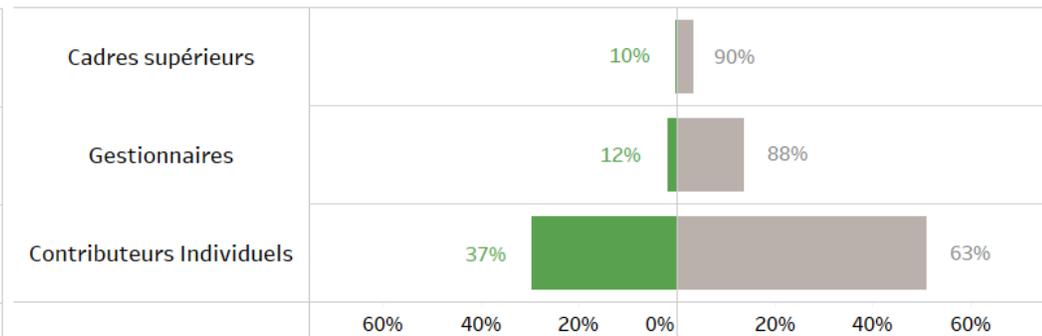
## Finance



## Gestion d'actifs/de placements



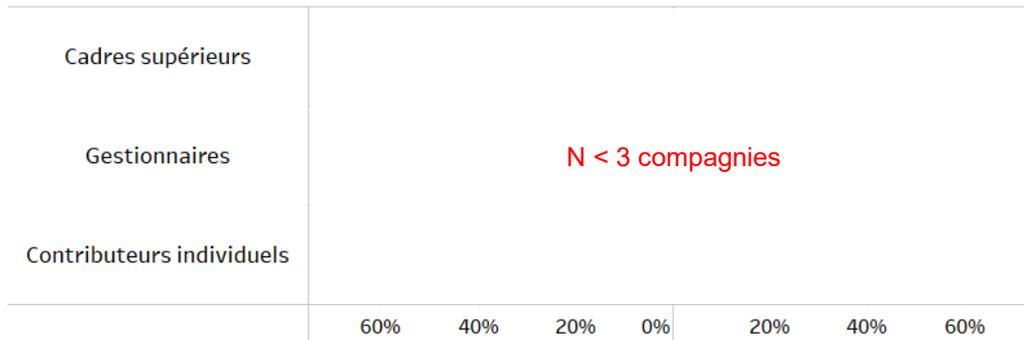
## Marchés financiers/Services bancaires d'investissement



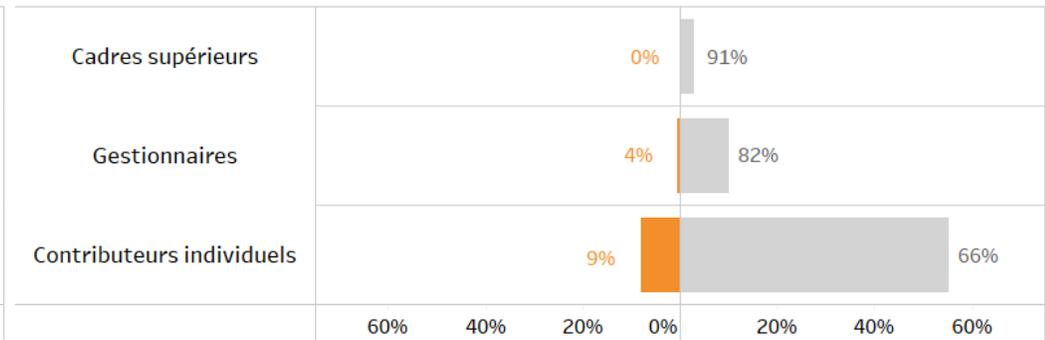
# Représentation moyenne des minorités visibles par famille d'emplois dans les entreprises sondées

Asiatique/Asiatique de l'Est/Asiatique du Sud vs. Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone

## Assurance

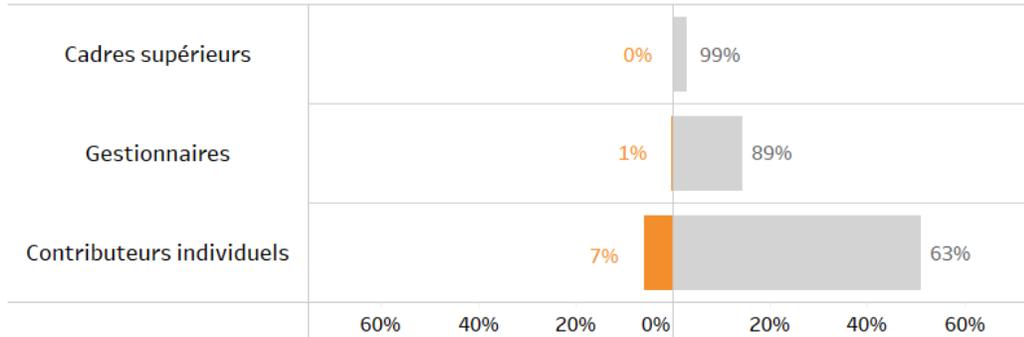


## Finance

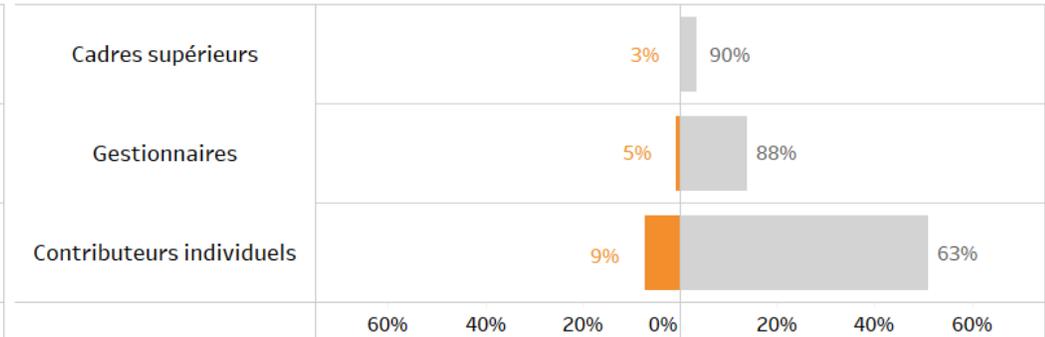


■ Asiatique/Asiatique de l'Est/Asiatique du Sud  
 ■ Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone

## Gestion d'actifs/de placements



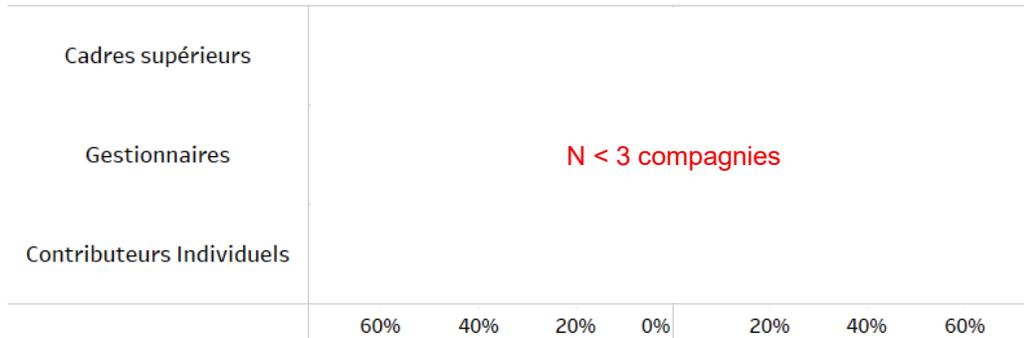
## Marchés financiers/Services bancaires d'investissement



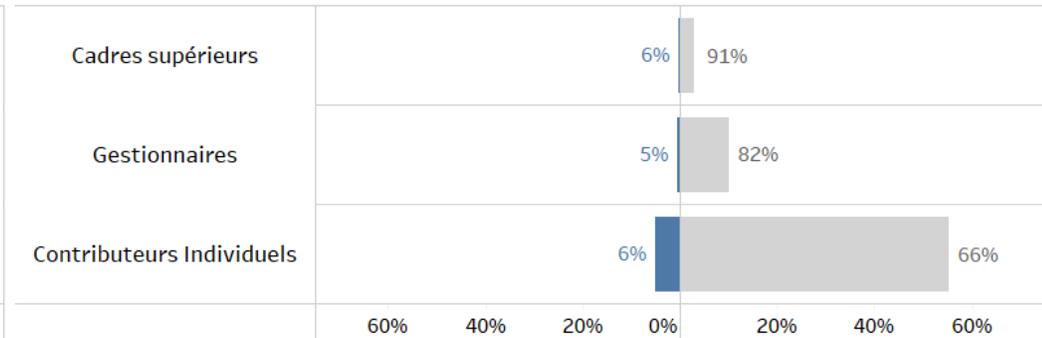
# Représentation moyenne des minorités visibles par famille d'emplois dans les entreprises sondées

Arabe/Asiatique de l'Ouest/Africain du Nord vs. Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone

## Assurance

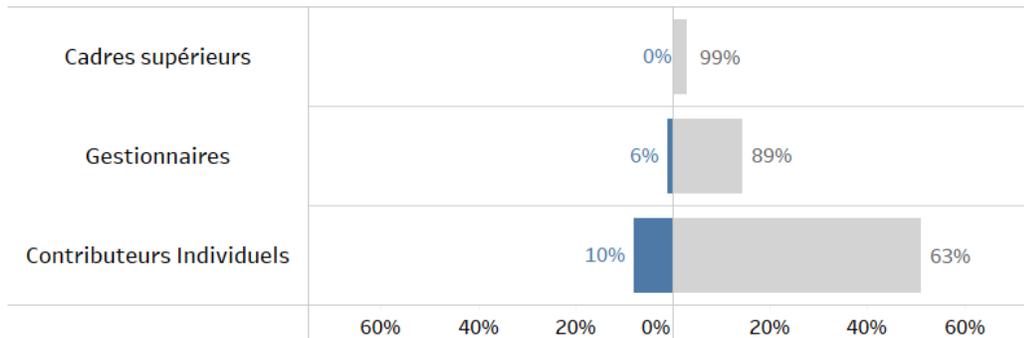


## Finance

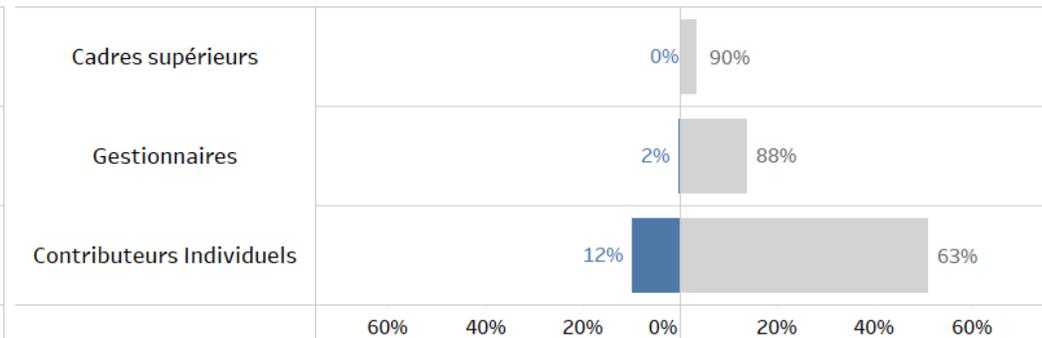


■ Arabe/Asiatique de l'Ouest/Africain du Nord  
■ Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone

## Gestion d'actifs/de placements



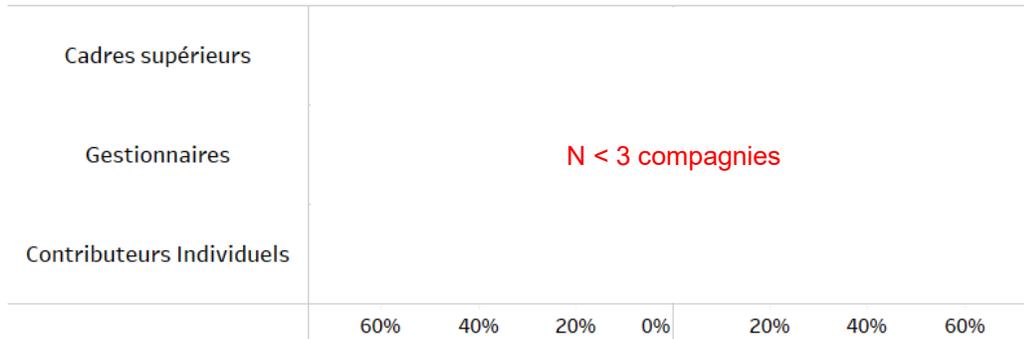
## Marchés financiers/Services bancaires d'investissement



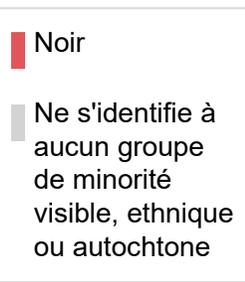
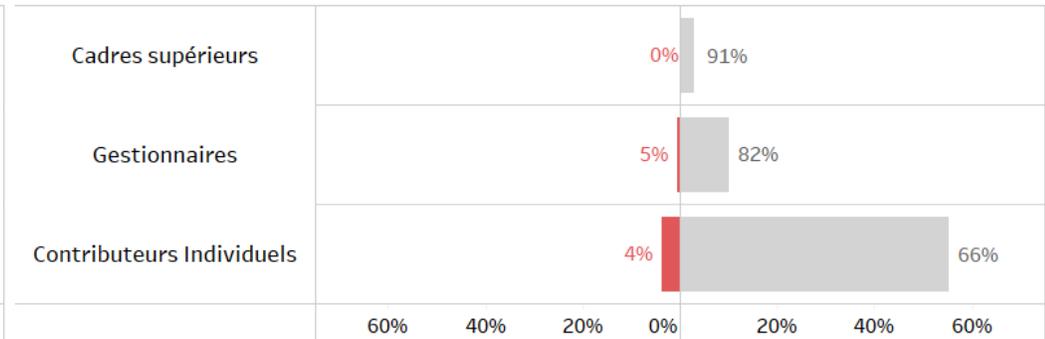
# Représentation moyenne des minorités visibles par famille d'emplois dans les entreprises sondées

## Noir vs. Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone

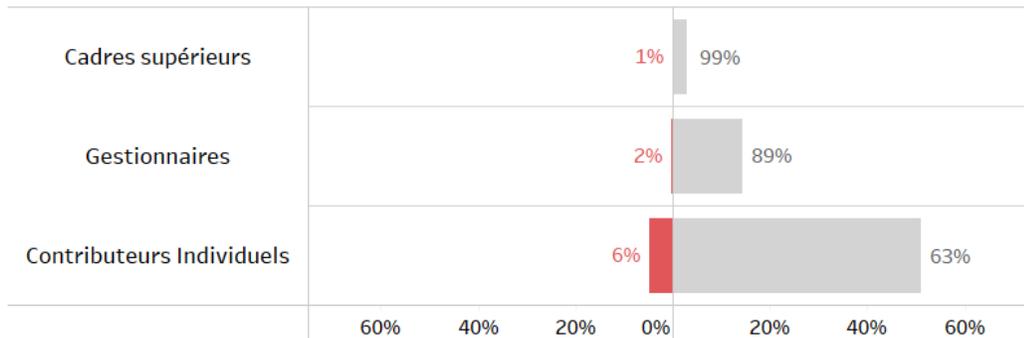
### Assurance



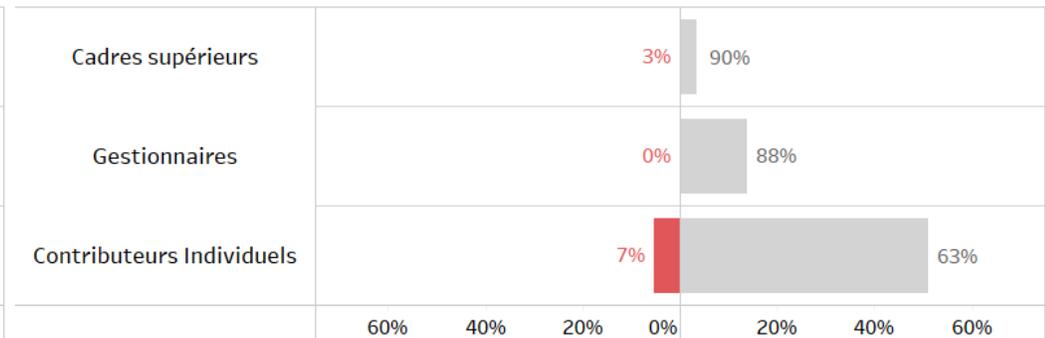
### Finance



### Gestion d'actifs/de placements



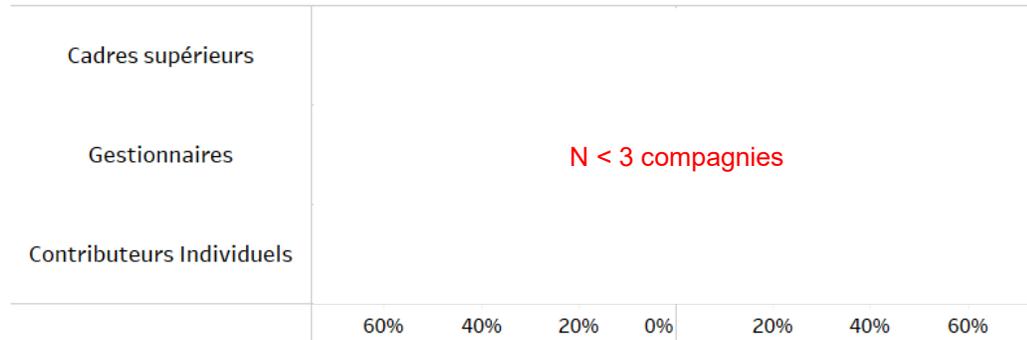
### Marchés financiers/Services bancaires d'investissement



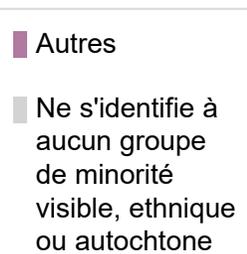
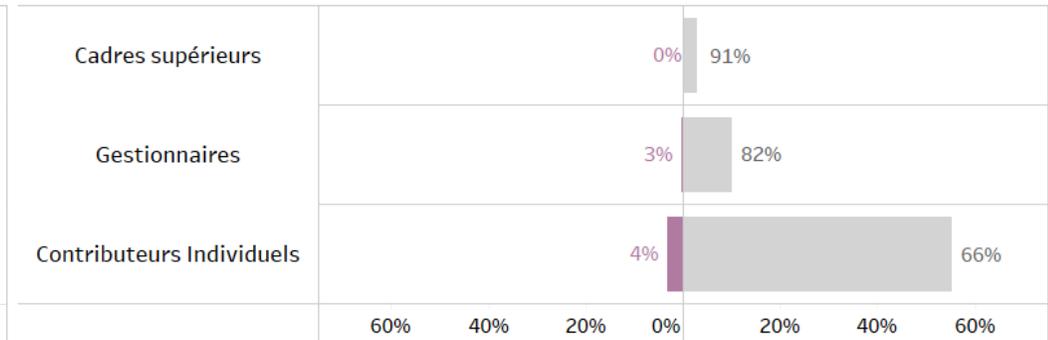
# Représentation moyenne des minorités visibles par famille d'emplois dans les entreprises sondées

Autre vs. Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone

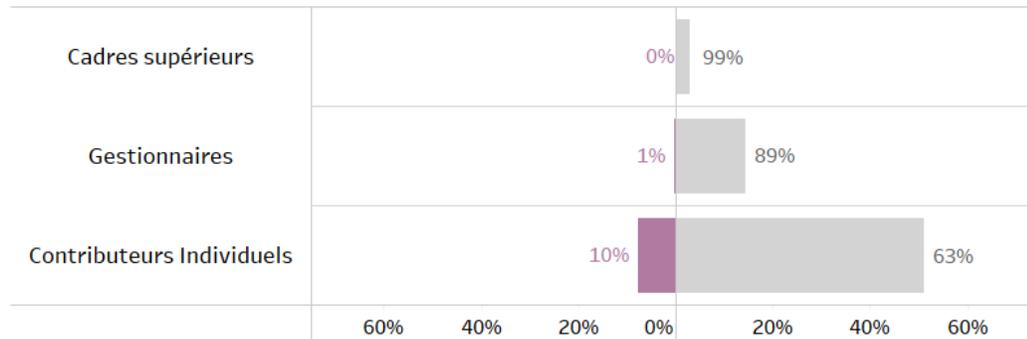
## Assurance



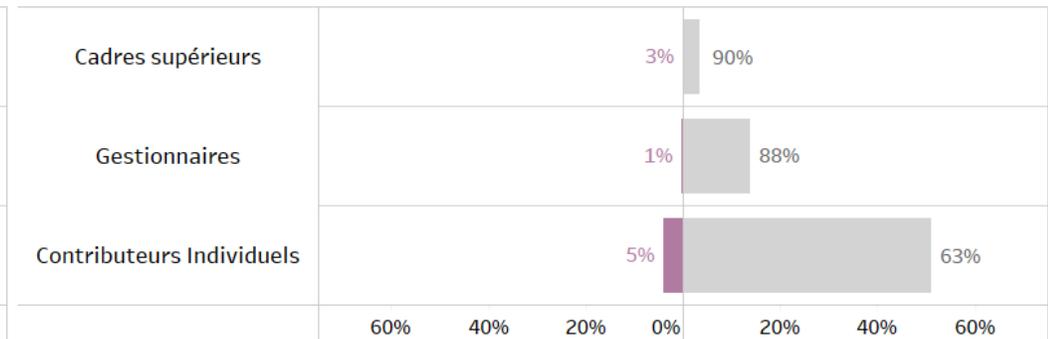
## Finance



## Gestion d'actifs/de placements



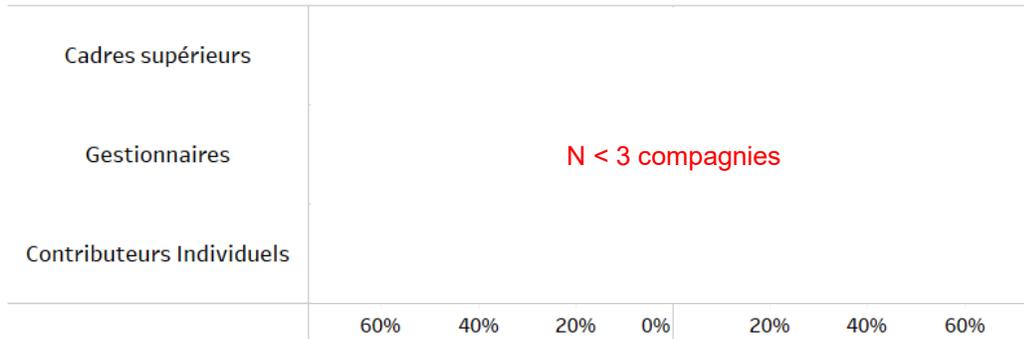
## Marchés financiers/Services bancaires d'investissement



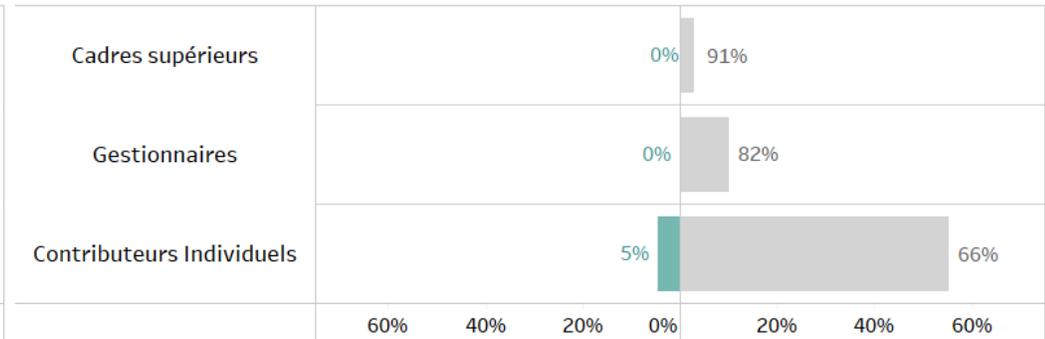
# Représentation moyenne des minorités visibles par famille d'emplois dans les entreprises sondées

## Hispanique/Latino vs. Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone

### Assurance

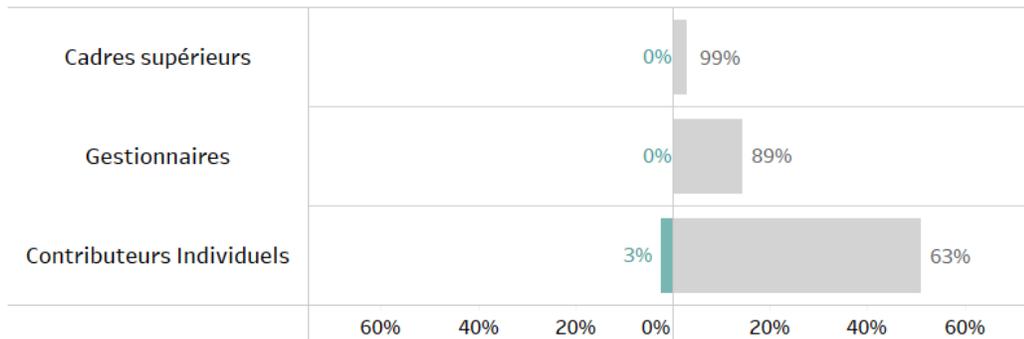


### Finance

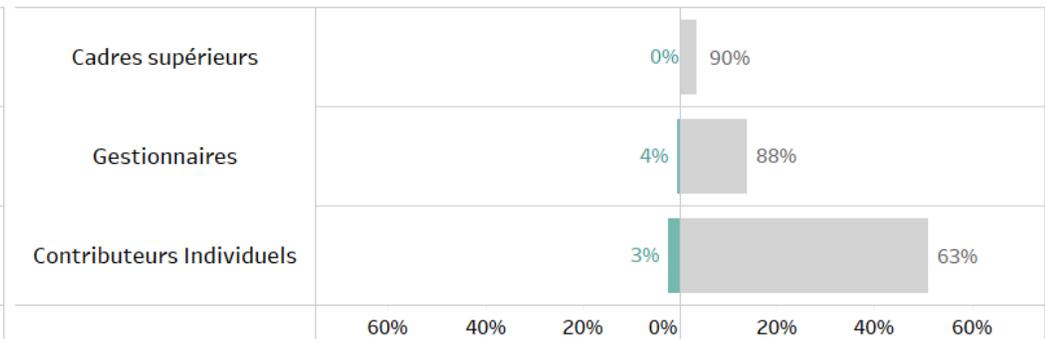


■ Hispanique/Latino  
 ■ Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone

### Gestion d'actifs/de placements



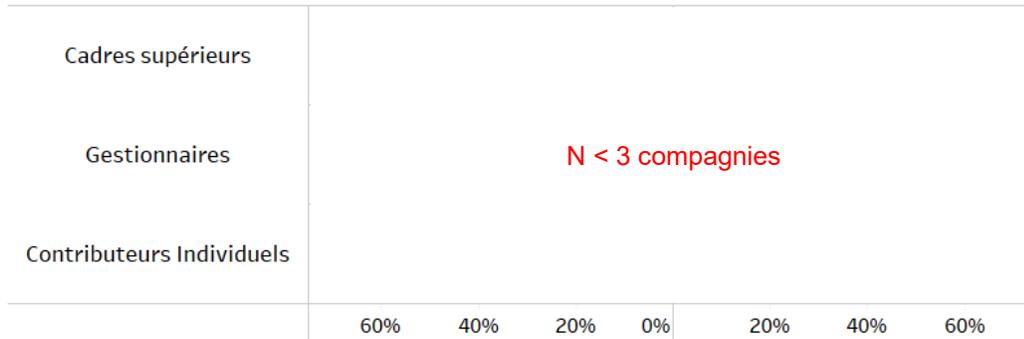
### Marchés financiers/Services bancaires d'investissement



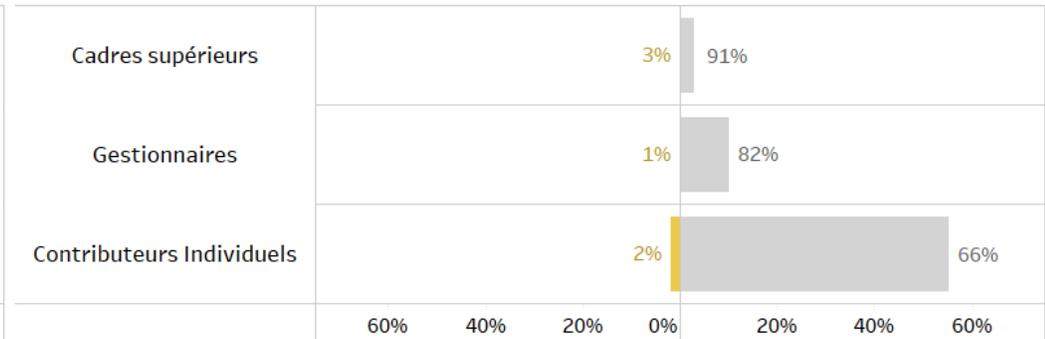
# Représentation moyenne des minorités visibles par famille d'emplois dans les entreprises sondées

Mixte vs. Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone

## Assurance



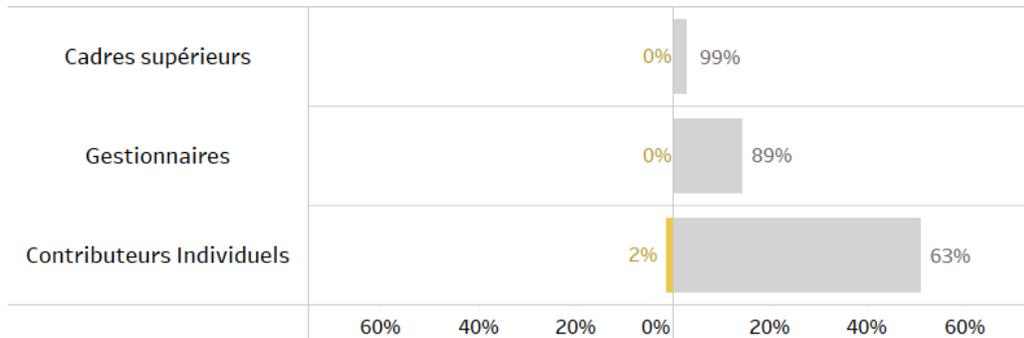
## Finance



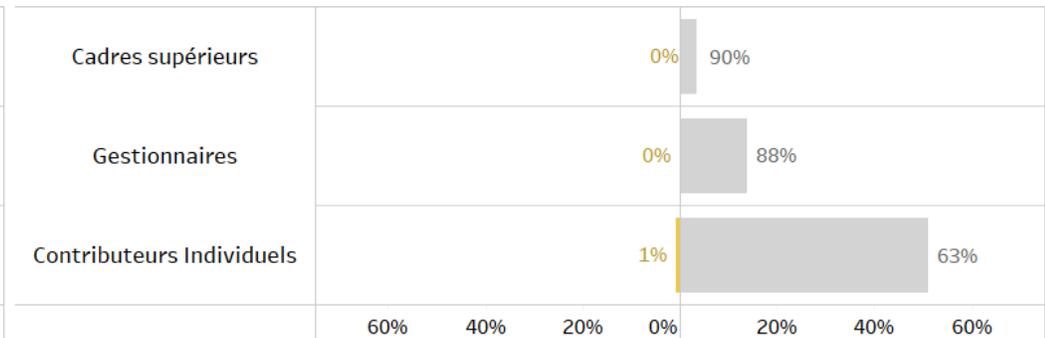
Mixte

Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone

## Gestion d'actifs/de placements



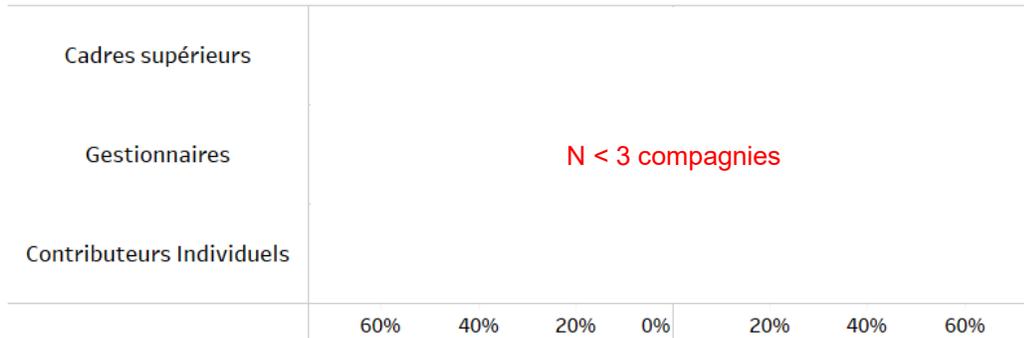
## Marchés financiers/Services bancaires d'investissement



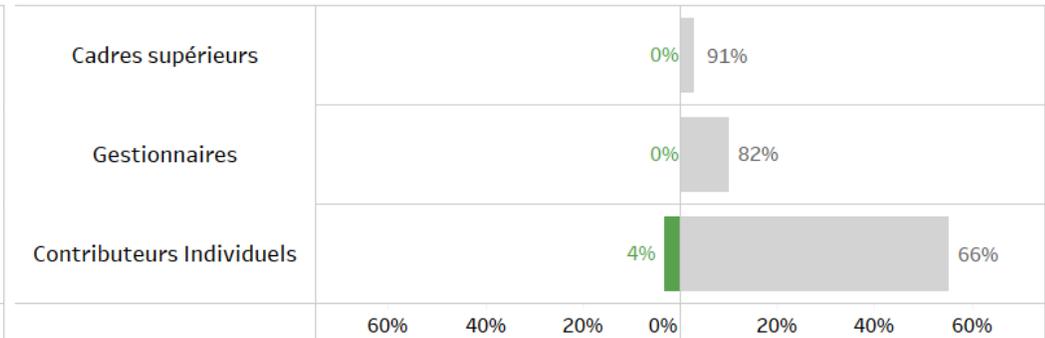
# Représentation moyenne des minorités visibles par famille d'emplois dans les entreprises sondées

Autochtone vs. Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone

## Assurance

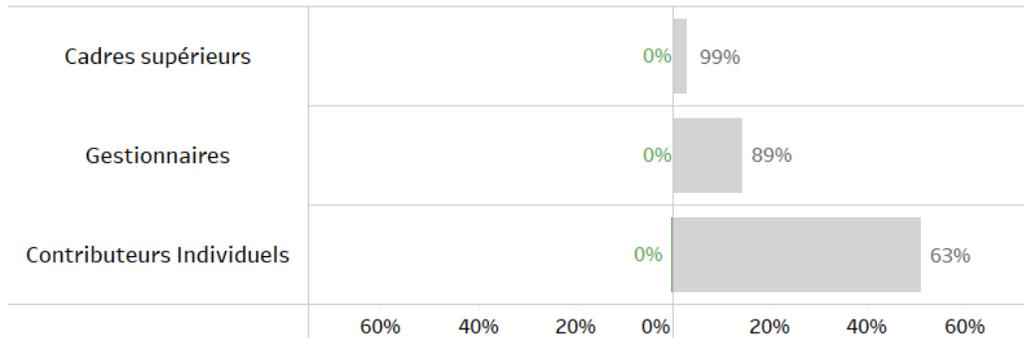


## Finance

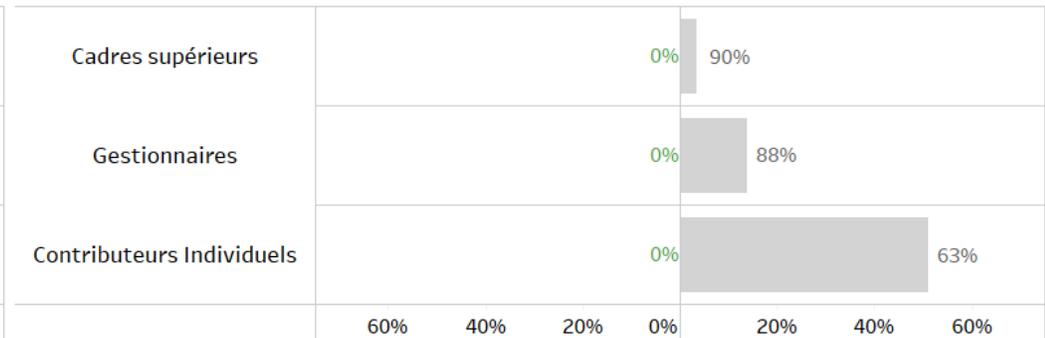


■ Autochtone  
■ Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone

## Gestion d'actifs/de placements



## Marchés financiers/Services bancaires d'investissement

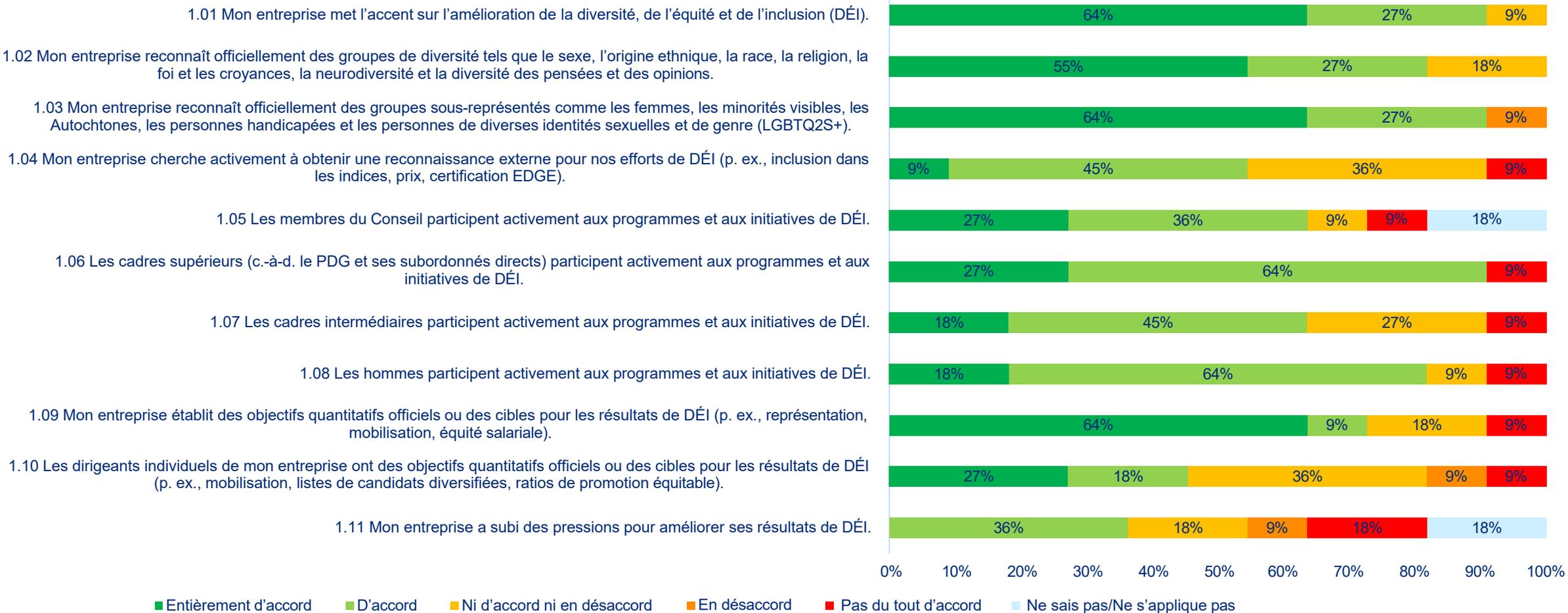


# **B. Résultats complets : Volet qualitatif**



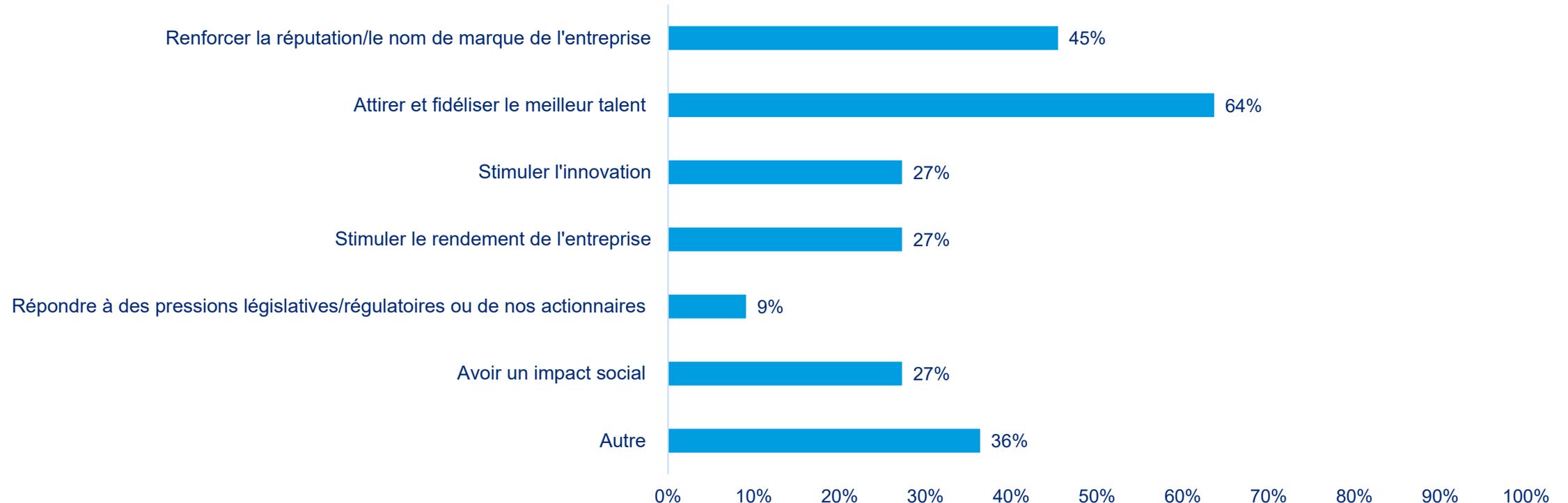
# 1. Mobilisation, responsabilité et leadership

## Q1.01-1.11 : À quel point êtes-vous en accord/en désaccord avec les propos suivants?



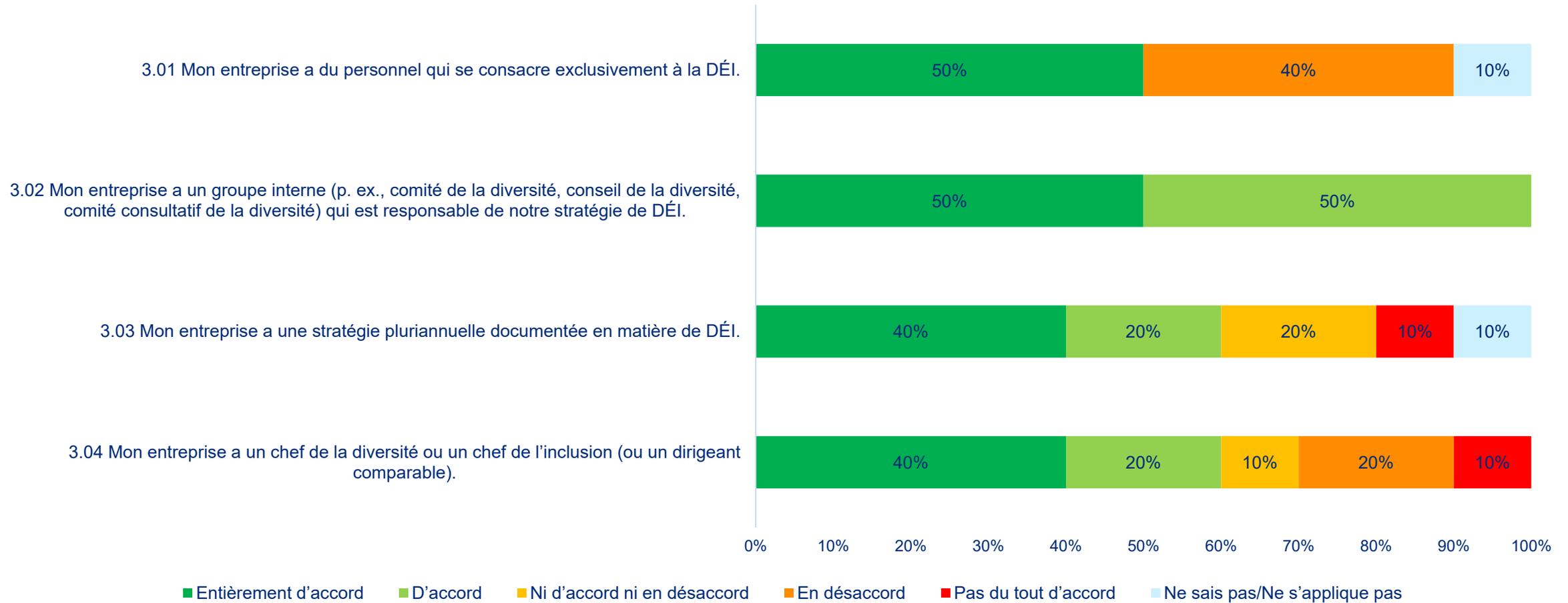
# 1. Mobilisation, responsabilité et leadership

Q2 : Les principales raisons pour lesquelles mon entreprise met l'accent sur l'amélioration de la diversité, de l'équité et de l'inclusion sont les suivantes : (sélectionnez jusqu'à deux options)



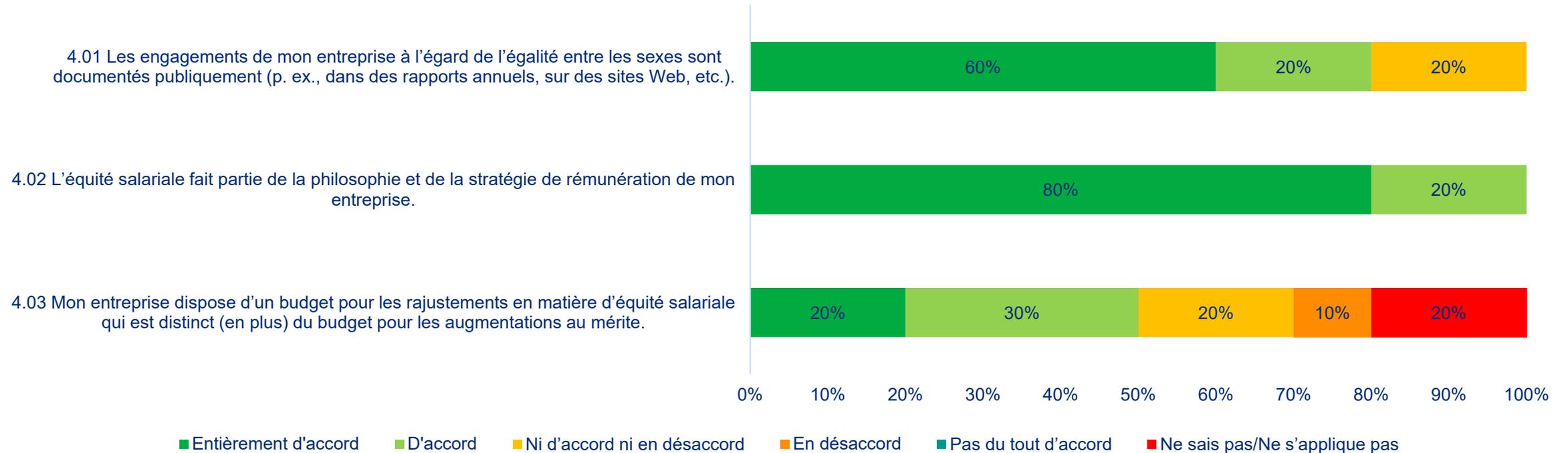
## 2. Structure et gouvernance de l'entreprise

Q3 : À quel point êtes-vous en accord/en désaccord avec les propos suivants?



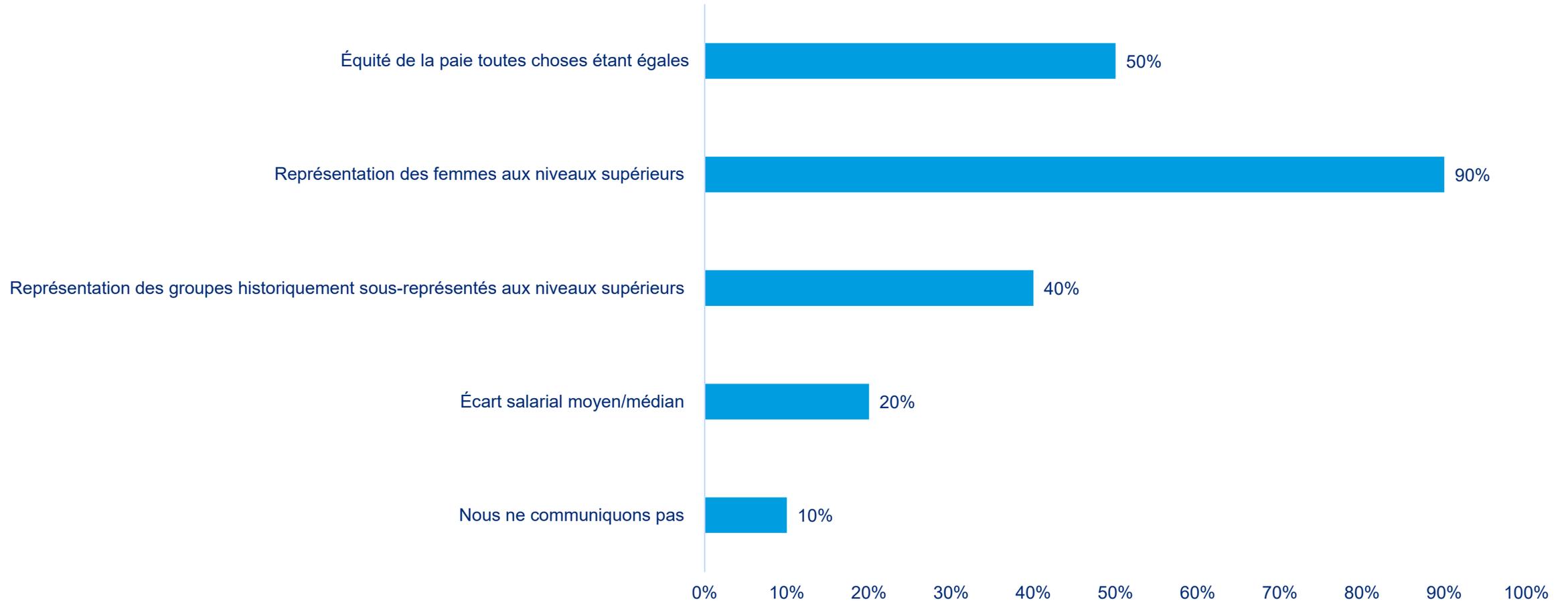
# 3. Engagements envers l'équité salariale

Q4 : À quel point êtes-vous en accord/en désaccord avec les propos suivants?



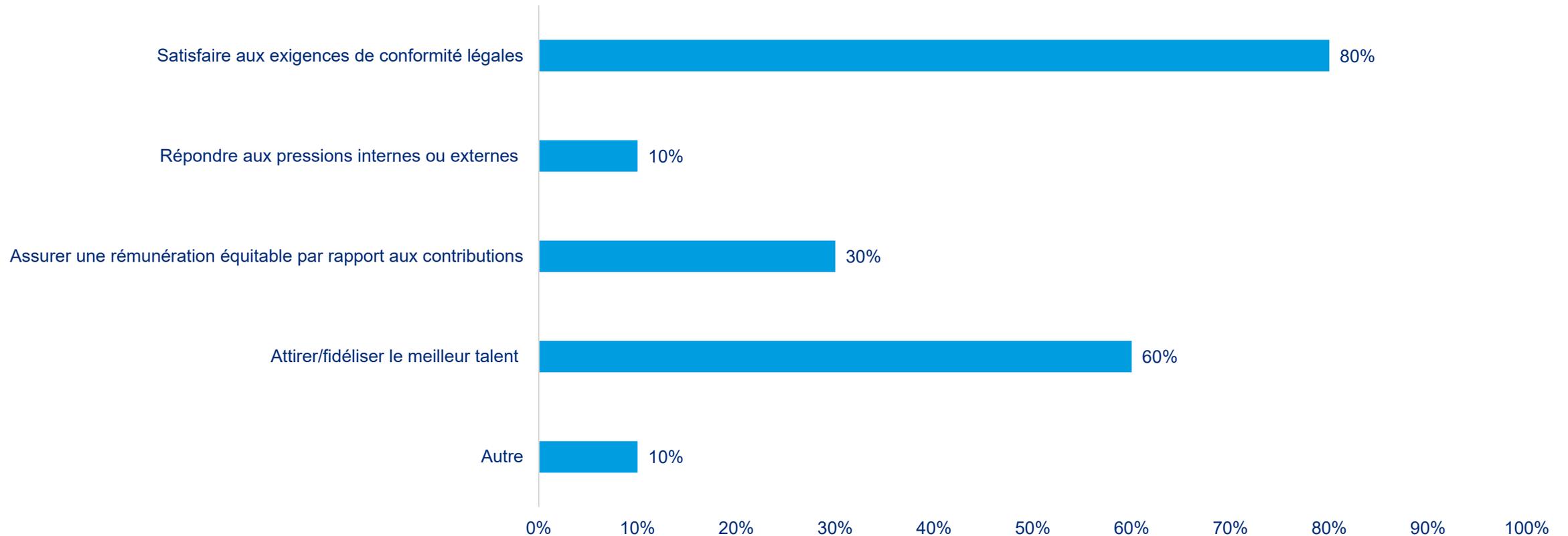
### 3. Engagements envers l'équité salariale

Q5 : Les renseignements que mon entreprise communique au public comprennent : (sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent)



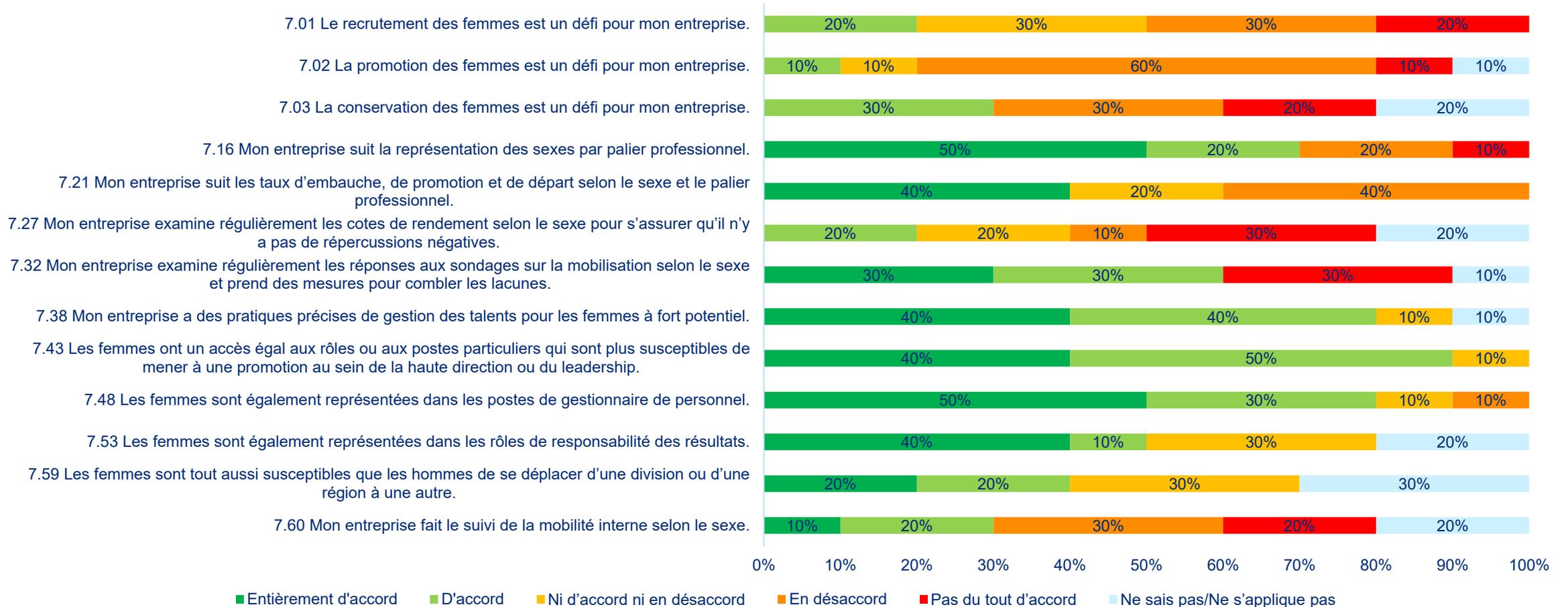
### 3. Engagements envers l'équité salariale

Q6 : Les principaux objectifs de mon entreprise en matière d'analyse de l'équité salariale sont les suivants : (sélectionnez jusqu'à deux options)



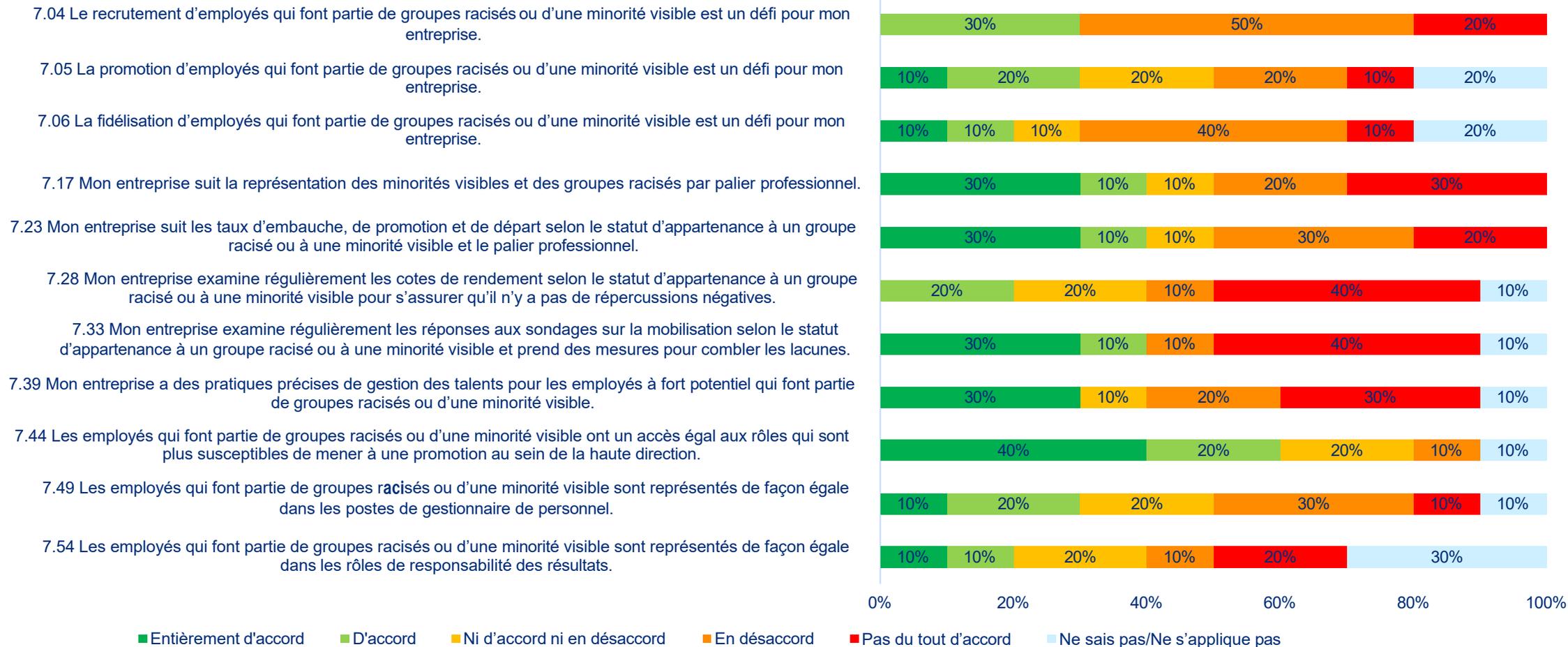
# 4. Pratiques liées à la gestion de talent et au développement professionnel

## Q7 : Résultats liés aux femmes et au genre



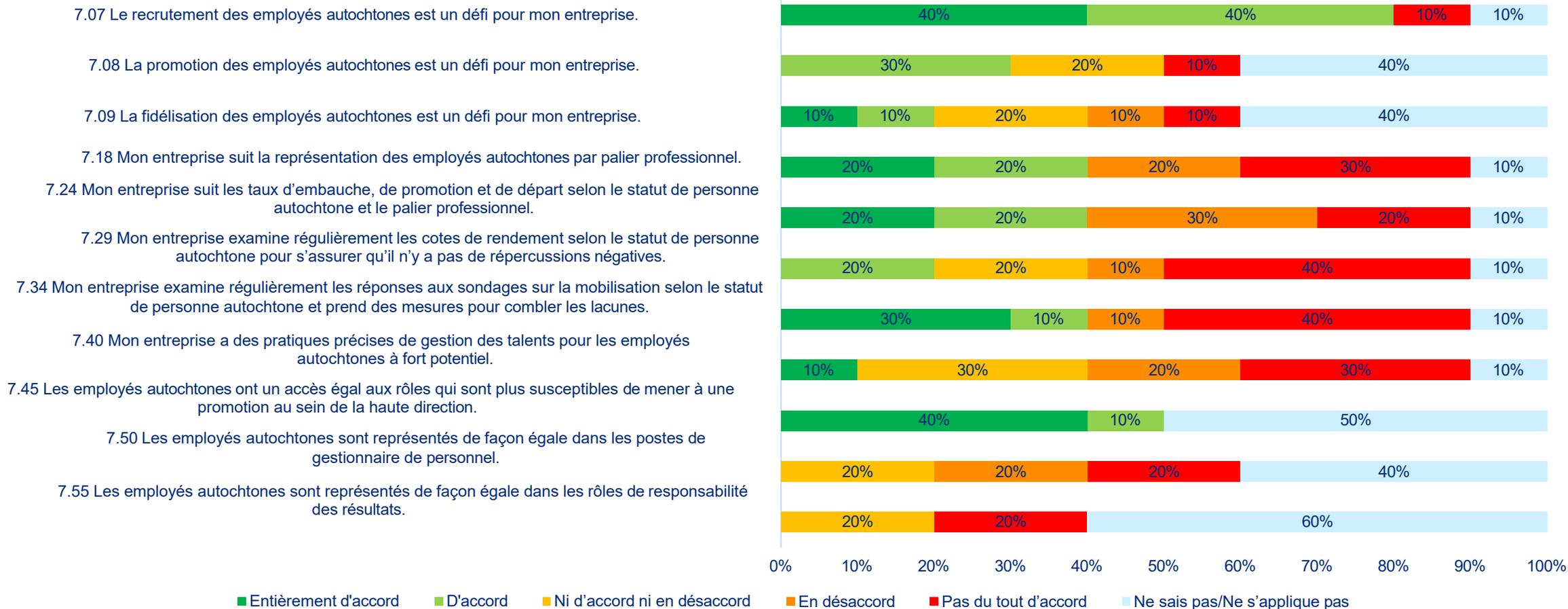
# 4. Pratiques liées à la gestion de talent et au développement professionnel

## Q7 : Résultats liés aux minorités visibles/employés racisés



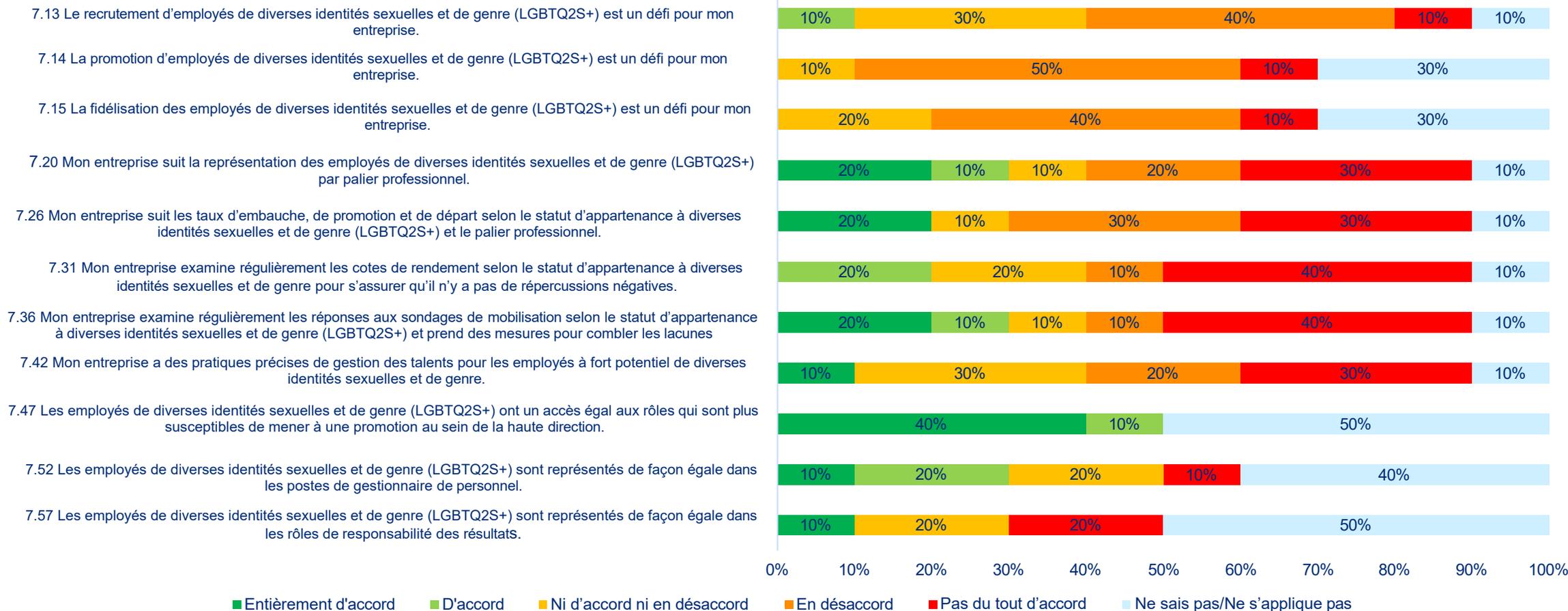
# 4. Pratiques liées à la gestion de talent et au développement professionnel

## Q7 : Résultats liés aux employés autochtones



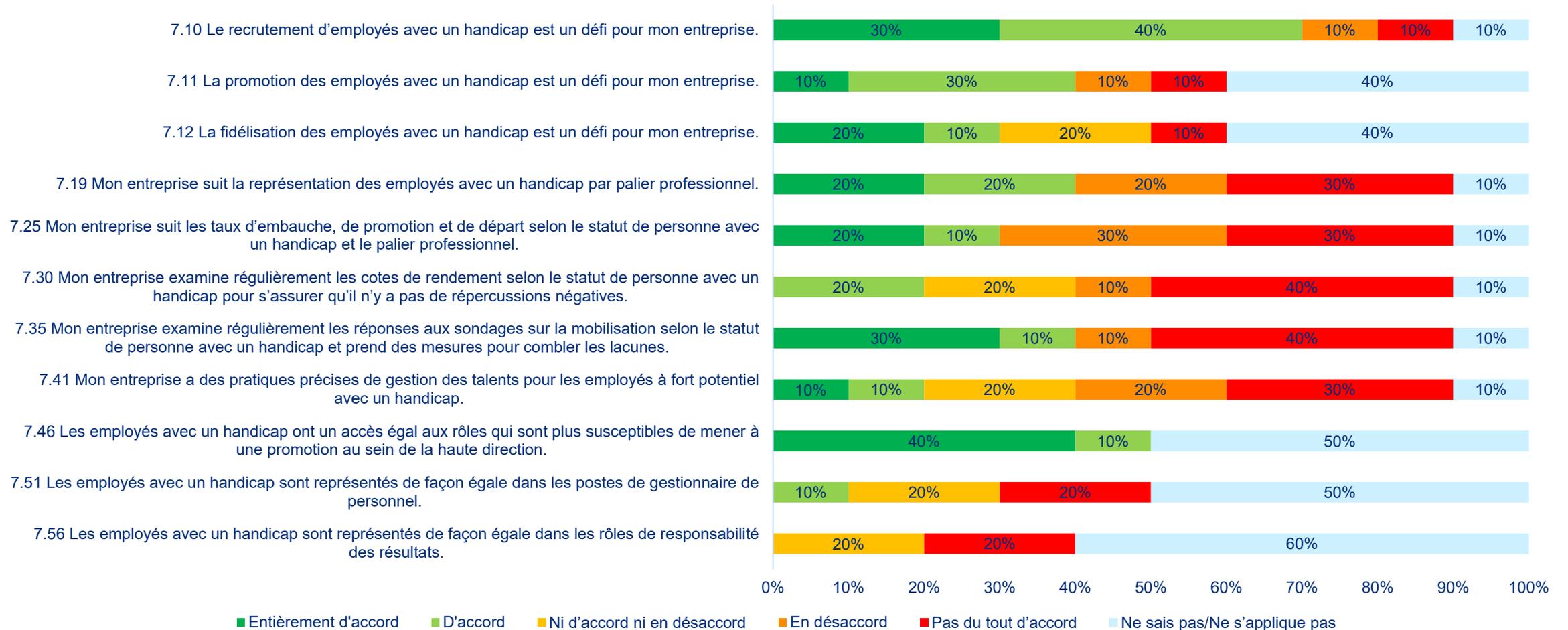
# 4. Pratiques liées à la gestion de talent et au développement professionnel

## Résultats liés aux employés de diverses identités sexuelles et de genre



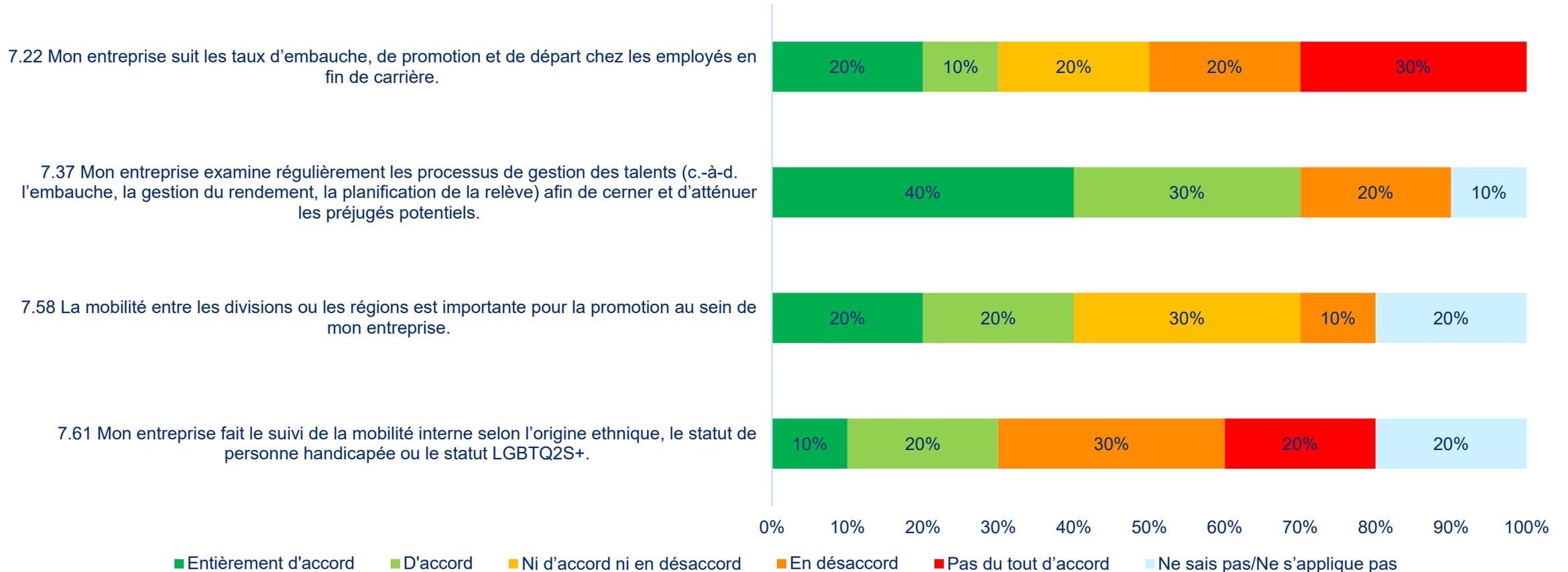
# 4. Pratiques liées à la gestion de talent et au développement professionnel

## Q7 : Résultats liés aux employés en situation de handicap



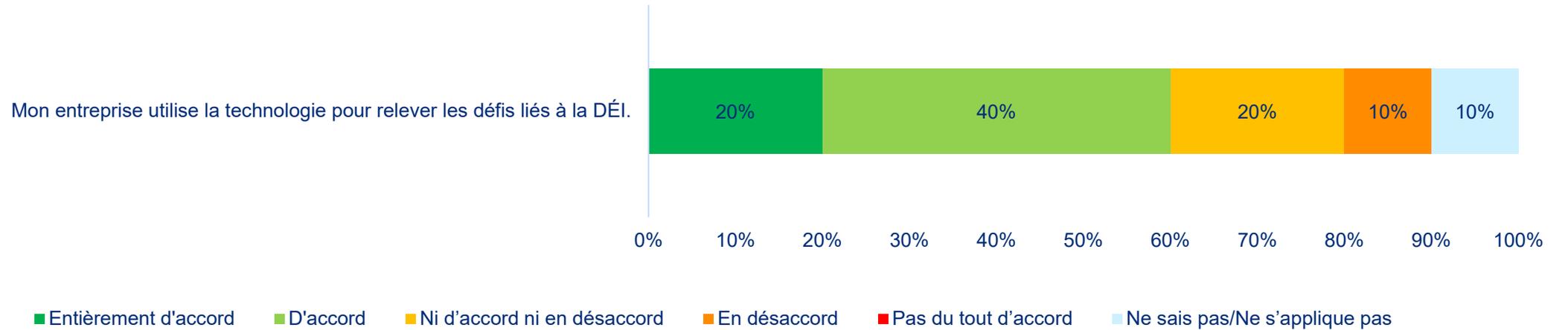
# 4. Pratiques liées à la gestion de talent et au développement professionnel

## Q7 : Résultats liés aux pratiques généralisées



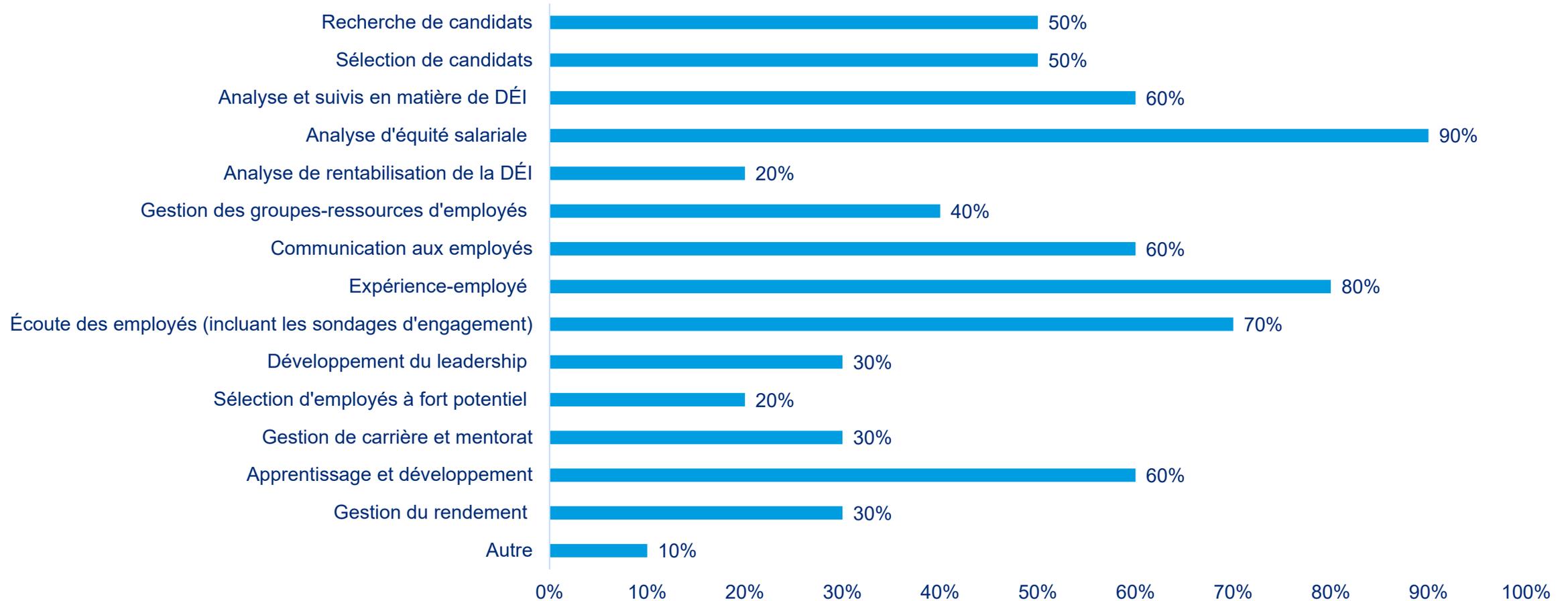
# 5. Technologie de DÉI

Q8 : À quel point êtes-vous en accord/désaccord avec les propos suivants ?



# 5. Technologie de DÉI

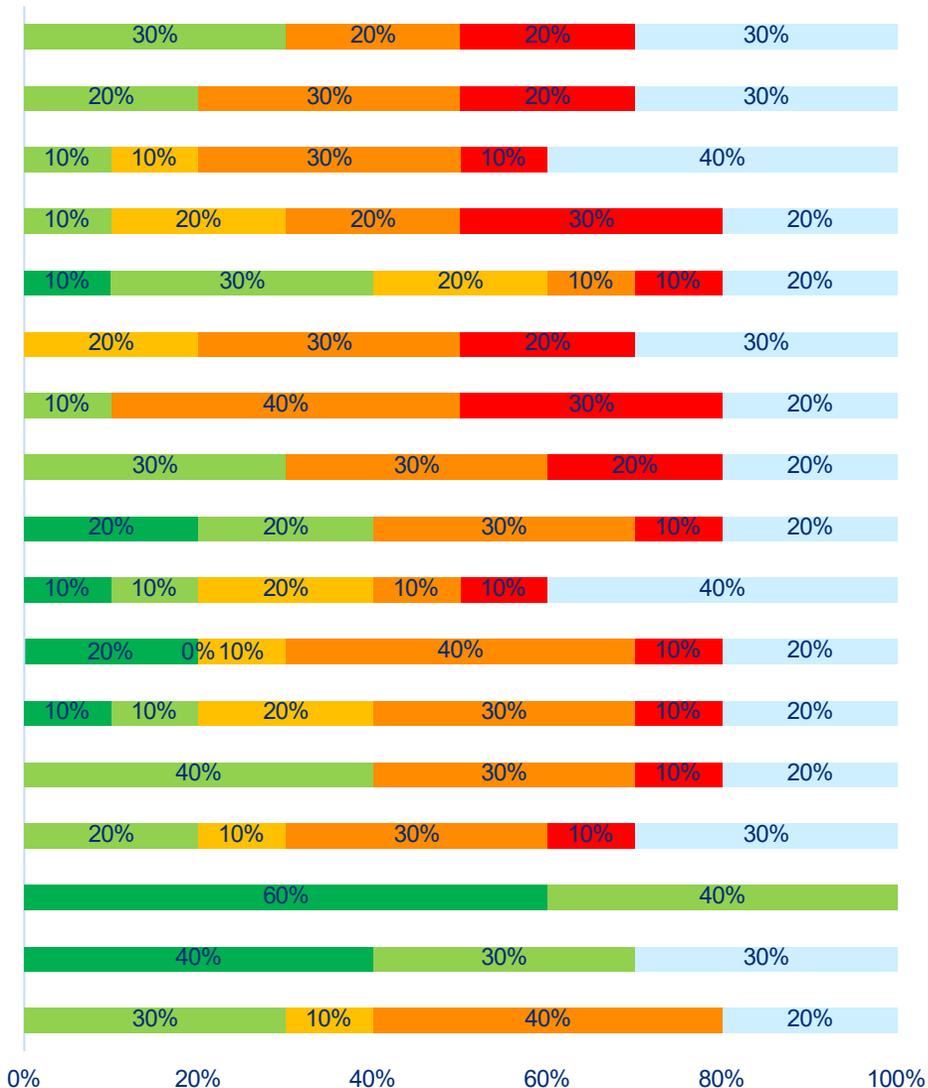
**Q9 : À quelles activités de gestion des talents appliquez-vous la technologie DÉI ? (sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent)**



# 6. Mieux-être, santé et soins aux autres

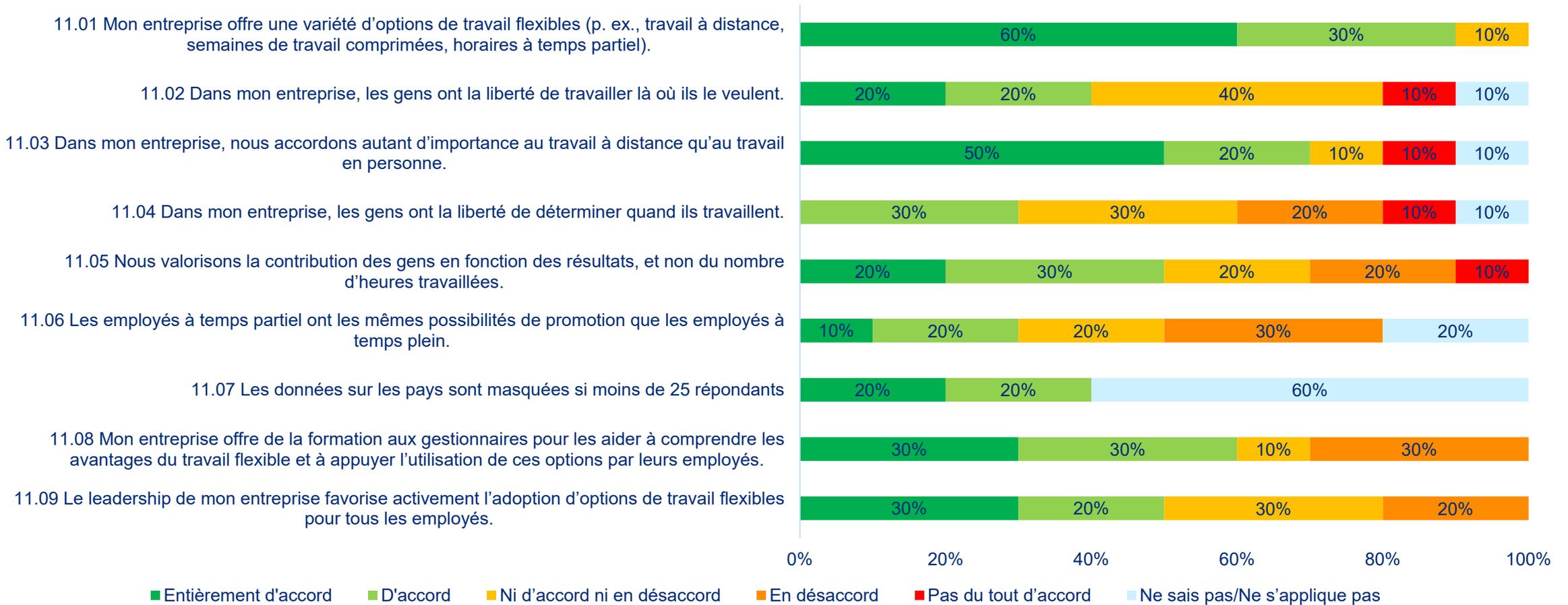
## Q10 : À quel point êtes-vous en accord/désaccord avec les propos suivants?

- 10.01 Mon entreprise mesure le bien-être financier des employés, selon le sexe.
- 10.02 Mon entreprise mesure le bien-être financier des employés en fonction de leur origine ethnique, de leur statut de personne handicapée ou de leur statut LGBTQ2S+.
- 10.03 Mon entreprise surveille les taux d'épargne/de report ou les choix de placement selon le sexe, au moyen de notre principal programme d'épargne-retraite.
- 10.04 Les principaux programmes d'épargne-retraite, d'éducation et de formation de mon entreprise sont adaptés aux différents comportements de genre.
- 10.05 Le principal programme d'épargne-retraite de mon entreprise tient compte de différentes modalités de travail (p. ex., est adapté aux employés à temps partiel, aux pauses dans la carrière).
- 10.06 Mon entreprise fait le suivi de l'utilisation du budget alloué par l'employeur, de la gestion du crédit, des conseils financiers ou d'autres outils de ce genre selon le sexe.
- 10.07 Mon entreprise a effectué des analyses pour déterminer les besoins en santé propres à chaque sexe au sein du personnel.
- 10.08 Mon entreprise a effectué des analyses pour déterminer les besoins en soins de santé de nos employés en fin de carrière.
- 10.09 Mon entreprise offre des programmes de santé, en plus du régime de soins médicaux de base, propres aux besoins des femmes, y compris, mais sans s'y limiter, la protection contre l'infertilité, le soutien en cas de violence familiale, le diagnostic et le traitement du cancer du sein et la ménopause.
- 10.10 Mon entreprise veille à ce que les femmes aient accès à des moyens de contraception et à des soins génésiques abordables dans toutes les régions.
- 10.11 Mon entreprise offre des avantages inclusifs ainsi que du soutien tel que les interventions non couvertes par les régimes provinciaux, une formation de sensibilisation pour les employés et une protection améliorée en matière de santé mentale.
- 10.12 Mon entreprise mène des campagnes d'éducation, de communication et de mobilisation en matière de santé visant à aider les femmes à comprendre les différences entre les sexes dans les maladies chroniques.
- 10.13 Mon entreprise offre des services de soins subventionnés, des services de garde parrainés ou un soutien supplémentaire pour la garde d'enfants.
- 10.14 Mon entreprise recueille des renseignements auprès des employés au sujet de leurs besoins et de leurs obligations en matière de prestation de soins (p. ex., garde d'enfants, soins aux aînés).
- 10.15 La culture de mon entreprise soutient tout autant les hommes qui souhaitent utiliser les congés familiaux, les congés et les options de travail flexibles que les femmes.
- 10.16 Les employés qui prennent un congé familial, un congé ou des options de travail flexibles progressent au même rythme que leurs pairs.
- 10.17 Les gestionnaires de mon entreprise reçoivent une formation pour soutenir efficacement les employés dans le cadre des processus de congé de maternité ou de paternité et de retour au travail.



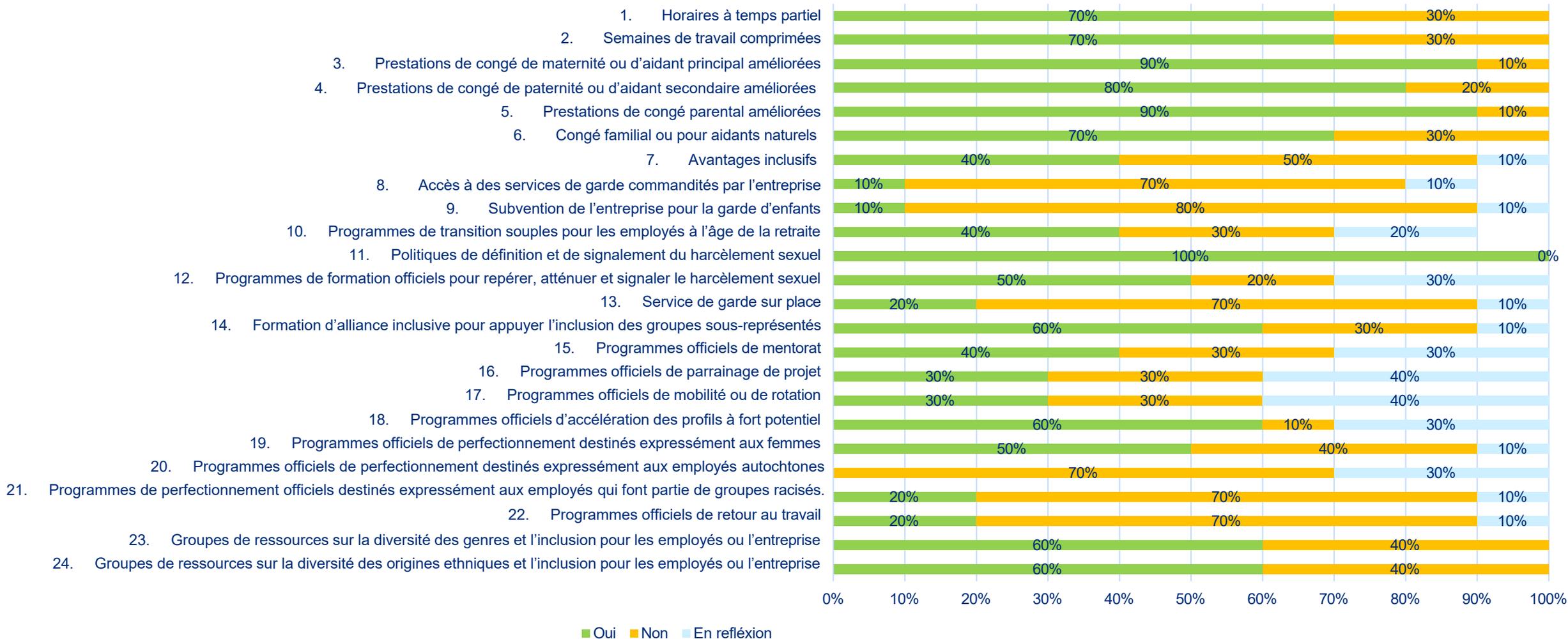
# 7. Flexibilité organisationnelle

## Q11 : À quel point êtes-vous en accord/désaccord avec les propos suivants ?



# Liste de vérification des politiques et des programmes liés à la DÉI

## Q12 : Veuillez sélectionner les politiques et les programmes en place dans votre organisation



# Source des données de références

Références	Source et méthodologie
Représentation moyenne par genre dans le marché québécois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Source</b> : Statistique Canada. Enquête sur la population active (EPA), Septembre 2022 <ul style="list-style-type: none"> <li>• PROV = 24 (Québec)</li> <li>• LFSSTAT = 1 (Personnes occupées, au travail)</li> </ul> </li> <li>• <b>Calcul</b> : Ratio du nombre d'hommes (SEX=1) et de femmes (SEX=2) dans le sondage</li> <li>• <b>Filtres utilisés pour l'identification des industries:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Québec – Toutes industries : Pas de filtres</li> <li>• Québec – <i>Finance et assurance</i>: NAICS_21 = 12</li> <li>• Québec – <i>Finance et assurance (front office or management)</i>: NAICS_21 = 12 &amp; NOC_40 = 1, 2, 5 or 10</li> </ul> </li> <li>• <b>Filtres utilisés pour l'identification des niveaux:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadres supérieurs : NOC_40 = 1 (Profession = <i>Cadres supérieurs</i>)</li> <li>• Gestionnaires : NOC_40 = 2 (Profession = <i>Cadres intermédiaires spécialisés</i>, ce qui ne comprend pas les cadres intermédiaires dans le commerce de détail, de gros et des services à la clientèle, des métiers, des transports, de la production et des services d'utilité publique)</li> <li>• Contributeurs Individuels : NOC_40 = 5 or 10 (Profession = <i>Personnel professionnel en gestion des affaires et en finance, et Sciences naturelles et appliquées et domaines apparentés</i>)</li> </ul> </li> </ul>
Représentation moyenne par minorité visible dans le marché québécois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Source</b> : Statistique Canada. <a href="#">Table 14-10-0373-02 Labour force characteristics by visible minority group and region, three-month moving averages, monthly, unadjusted for seasonality</a> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Au travail</li> <li>• 15 ans et plus</li> <li>• Tous genres</li> <li>• Juin-octobre 2022</li> <li>• Québec</li> </ul> </li> <li>• <b>Calcul</b> : Ratio du nombre de sondés faisant partie d'une minorité visible, ou non (auquel cas ceux-ci sont supposés comme Ne s'identifie à aucun groupe de minorité visible, ethnique ou autochtone )</li> </ul>
Sondage sur les dimensions clés de la DÉI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Source</b> : Mercer Canada <i>When Women Thrive Global Research</i>, 2020</li> </ul>
Données sur les meilleures pratiques en DÉI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Source</b> : Mercer Canada <i>Sondage diagnostique en DÉI, 2021</i></li> </ul>

#### Avis importants

© 2023 Mercer (Canada) limitée. Tous droits réservés. Toute référence à Mercer inclut Mercer LLC et ses sociétés associées.

La présente contient des renseignements confidentiels et exclusifs appartenant à Mercer qui sont destinés à l'usage exclusif des parties à qui Mercer les a confiés. Son contenu ne peut pas être modifié, vendu ni remis à quiconque, en totalité ou en partie, sans la permission écrite préalable de Mercer.

Mercer ne fournit aucun conseil d'ordre fiscal ou juridique. Communiquez avec votre conseiller fiscal, votre comptable ou votre avocat avant de prendre toute décision ayant des conséquences fiscales ou juridiques. La présente ne constitue ni une offre ni une sollicitation visant l'achat ou la vente de titres. Les conclusions, les évaluations et les opinions exprimées aux présentes sont la propriété intellectuelle de Mercer et peuvent faire l'objet de modifications sans préavis. Elles n'ont pas pour objet d'offrir des garanties quant aux résultats futurs des produits d'investissement, des catégories d'actif ou des marchés financiers dont il a été question. Pour en savoir davantage sur la divulgation de conflits d'intérêts, veuillez communiquer avec votre représentant Mercer ou consulter le site [www.mercer.com/conflictsofinterest](http://www.mercer.com/conflictsofinterest).

Le présent document ne contient aucun conseil en matière de placement ayant trait à votre situation personnelle. Aucune décision d'investissement ne doit être fondée sur les renseignements qu'il contient sans l'obtention au préalable d'un avis professionnel approprié et sans que soit prise en compte votre situation particulière.

Les renseignements contenus aux présentes pourraient avoir été obtenus auprès de diverses sources tierces. Bien que ces renseignements soient jugés dignes de foi, Mercer n'a pas cherché à les vérifier de façon indépendante. À ce titre, Mercer ne fait aucune déclaration et ne donne aucune garantie quant à l'exactitude des renseignements de tiers et ne pourra être aucunement tenue responsable (y compris des dommages indirects, consécutifs ou accessoires) en cas d'erreur, d'omission ou d'inexactitude liées aux renseignements fournis par des tiers.

Les services de gestion de placements pour les investisseurs canadiens sont fournis par Mercer, Gestion mondiale d'investissements Canada limitée. Les services de consultation en gestion de placements pour les investisseurs canadiens sont fournis par Mercer (Canada) limitée.