INÉGALITÉS EN MILIEUX ORGANISATIONNELS

RAJA ABID

OBSERVATOIRE QUÉBÉCOIS des inégalités
Évaluer • Éclairer • Éveiller

Basé à l'Université de Montréal, l'Observatoire québécois des inégalités est un courtier de connaissances scientifiques qui éclaire les réflexions et les prises de décision concernant les inégalités de revenu, d'opportunité et de qualité de vie

Le contenu de cette publication a été analysé, rédigé et édité par l'Observatoire.

Direction : Lorène Cristini, *directrice générale par intérim*

Rédaction, analyse et recherche : Raja Abid, *chercheuse*

Édition et révision linguistique : Marie Lamarre, *conseillère en valorisation de la recherche*

Mise en page et diffusion: Geneviève Joseph, *responsable des communications*

Ce projet a été réalisé grâce au soutien de la Fondation Lucie et André Chagnon

La reproduction d'extraits est autorisée à des fins non commerciales, avec mention de la source. Toute reproduction partielle doit être fidèle au texte utilisé.

Pour citer ce document :

Raja Abid (2021), *Inégalités en milieux organisationnels*, Montréal, Observatoire québécois des inégalités.

Observatoire québécois des inégalités
à l'Université de Montréal
3744 Jean-Brillant, bureau 515.26
Montréal, QC, H3T 1P1

© Observatoire québécois des inégalités, 2021

Sommaire exécutif

- Cette étude représente un **tour d'horizon des inégalités vécues sur le marché du travail** et particulièrement au sein des organisations. Sur la base des recherches scientifiques et des statistiques publiques, elle brosse un portrait de leurs causes et de leurs conséquences sur les individus, les organisations et la société. Elle présente également des pistes de solutions et des meilleures pratiques pour les réduire.
- Certaines politiques et **pratiques organisationnelles** peuvent être **porteuses d'inégalités**. Les conditions d'embauche et de promotion établies par les organisations, la discrimination et les biais cognitifs peuvent avoir un effet d'exclusion sur certains groupes de personnes dont les femmes, les travailleurs âgés, les personnes appartenant à une minorité ethnoculturelle, les personnes autochtones, les personnes appartenant à la diversité de genre et d'orientation sexuelle et les personnes ayant une incapacité.
- **Les inégalités d'accès aux opportunités** font référence aux chances d'accéder au marché du travail, d'occuper un emploi décent, à temps plein, stable et aligné à leurs qualifications professionnelles et d'avoir la possibilité de se développer et de vivre une progression de carrière satisfaisante. Les barrières invisibles et le plafond de verre représentent non seulement la réalité des femmes, mais aussi des personnes racisées et celles ayant une incapacité.
- **Les inégalités de revenu** au sein des organisations coïncident généralement avec des situations de discrimination et d'iniquité salariale ou des écarts extrêmes dans les échelles salariales et les rétributions des hauts dirigeants. Même en présence de Lois qui assurent l'équité salariale, ces situations touchent en premier les femmes, mais aussi d'autres groupes.
- **Les inégalités de qualité de vie au travail** font référence aux conditions mêmes de l'emploi (stabilité, horaire de travail, conditions de travail, difficultés, etc.) mais aussi à l'articulation entre la sphère professionnelle, la sphère familiale et les différents temps sociaux qui peuvent être porteurs de défis supplémentaires pour certains groupes. Le climat de travail et les microagressions peuvent également affecter la qualité de vie des travailleurs âgés, des personnes racisées et celles issues de la diversité de genre et d'orientation sexuelle.
- **Les inégalités de pouvoir** font référence à la faible représentativité des groupes pénalisés dans les instances décisionnelles, notamment au sein de la haute direction et des conseils d'administration des organisations privées. À ce jour, la proportion de femmes siégeant aux conseils d'administration d'entreprises québécoises est loin de la zone paritaire.
- Ces inégalités ont des conséquences négatives sur les personnes concernées, les organisations et la société en général et leur réduction est une **responsabilité partagée**. Particulièrement, les organisations ont tout à gagner à les réduire en mettant en place des **meilleures pratiques** pour tenir compte des réalités et des besoins des différents groupes de personnes et ainsi **tirer plein profit des avantages de la diversité**.

Table des matières

Sommaire exécutif 1

Mise en contexte 3

Les inégalités d'accès aux opportunités 5

L'accès au marché du travail 5

L'accès à des emplois de qualité 11

Le développement professionnel et la progression de carrière 14

Les conséquences des inégalités d'accès aux opportunités 16

Les inégalités de revenu 18

L'iniquité et la discrimination salariale 18

Les écarts extrêmes de revenu 22

Les conséquences des inégalités de revenu 23

Les inégalités de qualité de vie au travail 24

État des lieux et causes des inégalités de qualité de vie au travail 24

Les conséquences des inégalités de qualité de vie au travail 26

Les inégalités de pouvoir 28

État des lieux et causes des inégalités de pouvoir 28

Les conséquences des inégalités de pouvoir 30

Pistes de solutions et meilleures pratiques 32

Conclusion 37

Mise en contexte

Les inégalités économiques et sociales sont élevées ou en hausse au Québec[1]. Celles-ci se sont encore plus creusées durant la pandémie de COVID-19 à travers une évolution marquée de l'exclusion sociale et de la précarité[2]. Les inégalités génèrent leur lot de problèmes pour la société, pour la démocratie et pour l'économie. À leur niveau actuel, les inégalités au sein des pays développés augmentent le stress, nuisent au bien-être, minent l'égalité des chances, la mobilité sociale et la croissance économique[3].

Le plus souvent, les écarts de revenu, d'opportunités, de qualité de vie et de pouvoir sont générés et s'amplifient en milieu travail. Comme le souligne Keith Payne[4], professeur de psychologie à l'Université de Caroline du Nord : « *Le milieu de travail est l'endroit où la majorité des gens sont confrontés le plus directement aux inégalités au quotidien. Les inégalités salariales, de statut et de pouvoir façonnent le sens que nous attribuons à notre travail*[I] ».

En effet, une part importante des écarts de revenu est générée par les politiques de rémunération des entreprises[5]. Leur culture et leurs pratiques organisationnelles ont une grande influence sur la mobilité sociale des travailleurs, notamment ceux et celles issus de groupes plus vulnérables sur le marché du travail[6]. Les entreprises et autres organisations privées ont également une influence déterminante sur le fonctionnement des marchés de biens et services, du travail et de la finance. Ainsi, et bien souvent à leur insu, les actions des organisations et leurs pratiques de gestion peuvent empirer le problème ou même en être la source.

Bien souvent à leur insu, les actions des organisations et leurs pratiques de gestion peuvent empirer les inégalités ou même en être la source

Pour remédier aux inégalités vécues sur le marché du travail et au sein des organisations, le Québec a adopté un cadre des plus avant-gardiste en Amérique du Nord en matière d'équité en emploi[7]. Adoptée en 1975, la Charte des droits et libertés de la personne du Québec s'applique aux rapports de droit privé et interdit la discrimination en emploi. Dix ans plus tard, les Programmes d'accès à l'égalité ont été introduits dans le but d'assurer la juste représentativité des personnes issues de groupes victimes de discrimination et de corriger les pratiques organisationnelles qui pourraient les désavantager. La Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics, entrée en vigueur en 2001, régule le respect de ces dispositions au sein des organismes publics. À ce cadre provincial se rajoute la Loi canadienne sur l'équité en matière d'emploi qui requiert un traitement identique

[I] Traduction libre de l'original « *The workplace is where most people experience inequality most directly on a daily basis. Equality and inequality in pay, status, and power shape the meaning we assign to our work*. »

des personnes, mais aussi une adoption des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences.

Malgré ce cadre légal et les initiatives gouvernementales au Québec et au Canada, les inégalités subsistent sur le marché du travail et au sein des organisations. Celles-ci sont intensifiées auprès de groupes plus vulnérables qui sont sous-représentés en haut de la hiérarchie organisationnelle et dans les emplois avec les meilleures conditions de travail. Parmi ces groupes, on retrouve entre autres les femmes, les personnes âgées, les personnes appartenant à des minorités ethnoculturelles, les personnes autochtones, les personnes issues de la diversité de genre et d'orientation sexuelle et celles ayant une incapacité.

Quand les facteurs de vulnérabilité s'additionnent, les inégalités se creusent davantage pour certains groupes de la société. Leur taux de chômage est plus élevé, ils accèdent plus difficilement à l'emploi et leur parcours professionnel est plus sinueux. Pourtant, les personnes issues des groupes vulnérables aux inégalités sont de plus en plus présentes au sein de la population active et ont des niveaux de scolarité élevés. La discrimination, les processus de recrutement et de promotion inadaptés à leurs situations et d'autres obstacles de nature organisationnelle expliquent une grande part de cette sous-représentation[8].

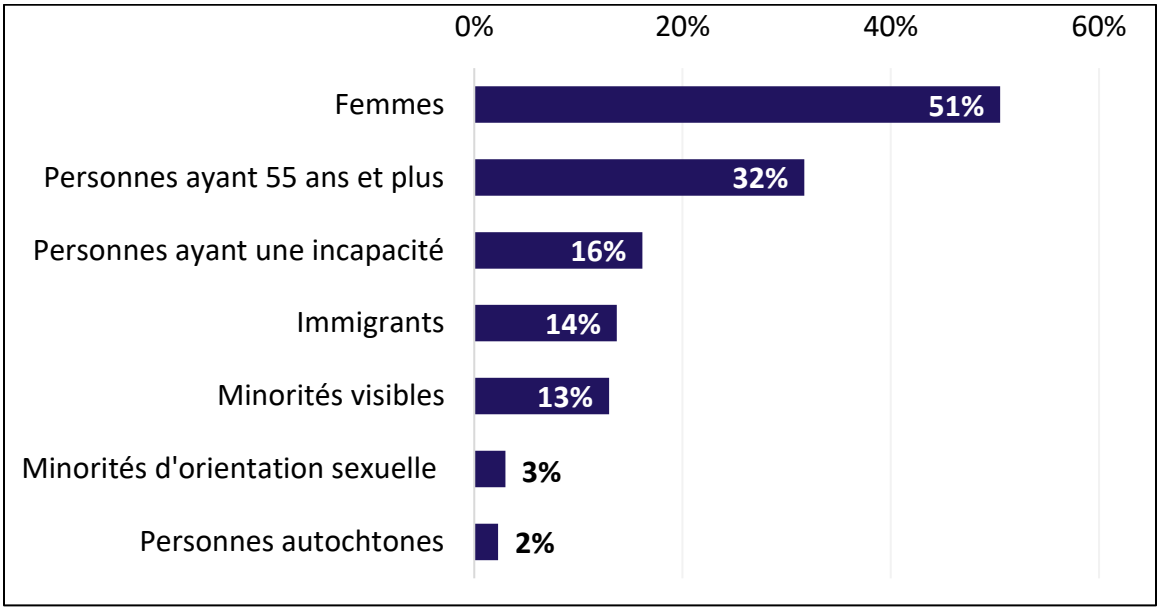
Il est convenu que le niveau d'éducation, d'expérience ou encore l'ampleur des responsabilités doive se refléter dans la rémunération et dans les conditions de travail. Toutefois, les inégalités deviennent un enjeu lorsqu'elles sont trop élevées et qu'elles causent des désavantages pour les personnes concernées, les organisations et la société. Particulièrement, la persistance des inégalités malgré un cadre légal protecteur montre que leur réduction est une responsabilité partagée. Les organisations ont un rôle actif dans la création ou l'amplification de certaines inégalités et peuvent par conséquent contribuer au développement de solutions visant leur réduction.

Les sections suivantes font un tour d'horizon des inégalités vécues et amplifiées au sein des organisations. La présente étude met l'accent sur les inégalités d'accès aux opportunités, de revenu, de qualité de vie au travail et de pouvoir. Elle présente les inégalités sur lesquelles les organisations, par leur statut d'employeur, peuvent avoir une influence. L'analyse des inégalités est ainsi simplifiée en considérant l'organisation, plutôt que le marché du travail, comme cadre d'analyse.

Les inégalités d'accès aux opportunités

Les inégalités d'accès aux opportunités font référence au fait que certains groupes de personnes n'ont pas les mêmes chances d'accéder au marché du travail, d'occuper un emploi permanent, à temps plein et d'avoir la possibilité de se développer et de progresser dans leur carrière. Les groupes concernés par ces inégalités sont pourtant présents avec des proportions non négligeables dans la société québécoise comme le montre la figure 1. La section qui suit comprend un survol des inégalités d'accès à différents types d'opportunités (notamment l'accès au marché du travail, à un emploi de qualité et à la progression de carrière), des obstacles de nature organisationnelle qui amplifient ces inégalités et de leurs effets sur les groupes visés et sur les organisations.

Figure 1. Taux de présence dans la population québécoise en 2016

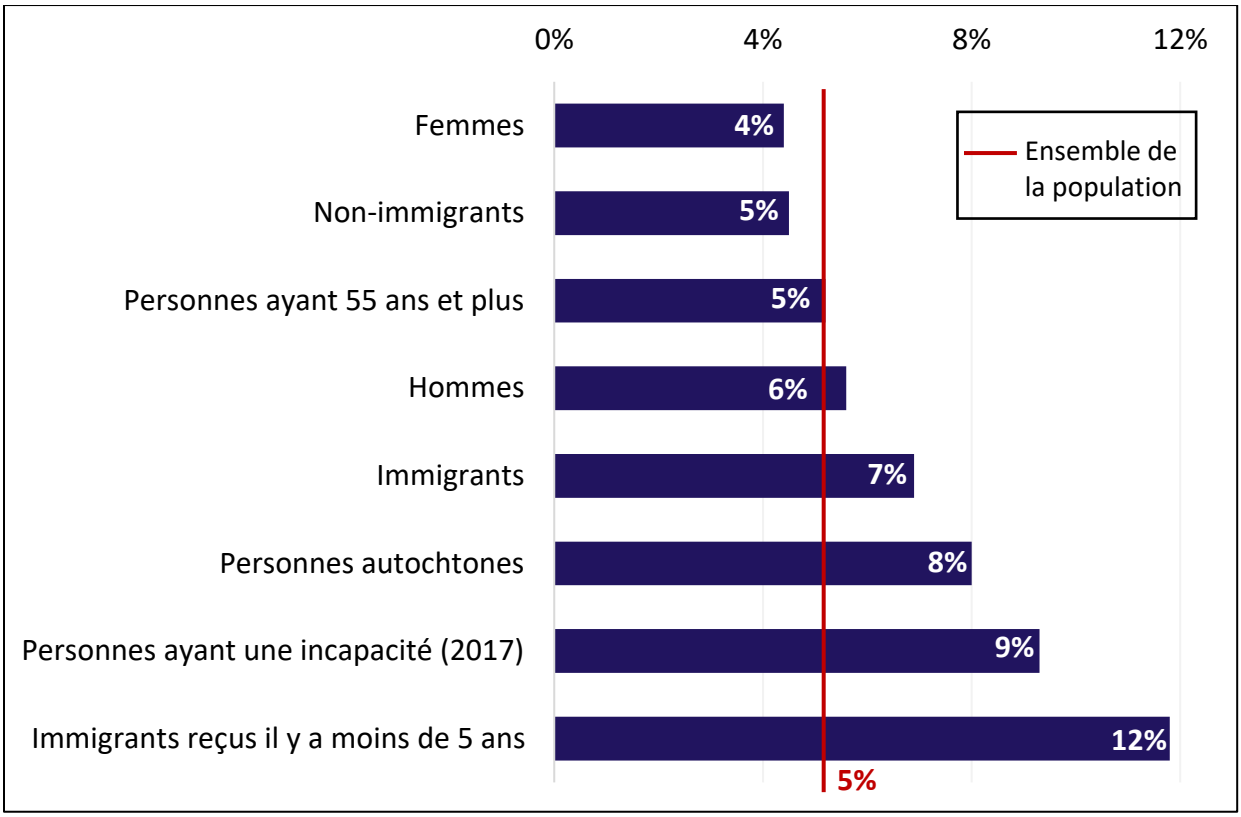


Source : Statistique Canada (2021). *Recensement de la population de 2016.*

L'accès au marché du travail

L'accès au marché du travail est considéré comme inégal quand, par exemple, différents groupes d'individus éprouvent une difficulté à décrocher un emploi ou à le garder. Sur le plan de la société, le taux de chômage reflété à la figure 2, entre autres indicateurs, permet de refléter cette réalité. Au sein des organisations, c'est le taux de représentation de la diversité de genre, d'âge, d'origine ethnoculturelle et d'autres caractéristiques qui illustre la présence de personnes issues de groupes visés au sein des effectifs.

Figure 2. Taux de chômage au Québec en 2019



Source : Statistique Canada (2019). *Enquête sur la population active*; Statistique Canada (2021). *Situation d'activité pour les personnes ayant une incapacité âgées de 25 à 64 ans en 2017*.

L'origine ethnoculturelle est un exemple de facteur à l'origine des inégalités d'accès au marché du travail. Particulièrement, la population des immigrants et des minorités visibles représente des groupes concernés par cet enjeu.

La population immigrante présente un taux de chômage plus élevé que la population non immigrante. Au Québec en 2019, le taux de chômage des non-immigrants actifs s'élève à 5 % contre 7 % chez les immigrants actifs et 12 % chez les immigrants reçus il y a moins de 5 ans[9]. Ces derniers disent vivre une difficulté à décrocher un emploi et font état d'une période de recherche d'emploi plus longue. En plus d'être confrontées aux biais des professionnels et des gestionnaires qui sélectionnent les candidats, **les personnes immigrantes** vivent des difficultés supplémentaires. Par exemple, le manque d'expérience de travail reconnue, l'insuffisance de contacts sur le marché du travail, la non-reconnaissance des diplômes et le niveau de maîtrise des langues expliquent la difficulté d'accéder au marché de l'emploi.

Au sein des **minorités visibles non immigrantes**, la situation est similaire. À titre d'exemple, le recensement de 2016 montre que le taux de chômage chez les non-immigrants possédant un baccalauréat au Québec s'élève respectivement à 6 % chez les personnes noires, 6 % chez les personnes chinoises et 9 % chez les personnes sud-asiatiques contre seulement 3 % chez ceux ne se déclarent pas faire partie d'une minorité visible[10].

Ces inégalités sont en partie expliquées par des obstacles émanant des organisations et des processus d'embauche. Dans un rapport publié en 2011, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec montre que la difficulté d'accès à l'emploi de certains groupes minoritaires est à mettre sur le compte d'un profilage racial à l'embauche[11]. D'autres études confirment ce constat. En envoyant des candidatures identiques, excepté pour le nom de famille du candidat, une étude a pu montrer que le candidat portant un nom franco-québécois a 60 % plus de chances d'être invité à un entretien que les candidats des minorités ethnoculturelles[12]. Particulièrement, ce sont les noms à consonance africaine qui se sont révélés les plus à risque d'un traitement différentiel lors du processus d'embauche. Une étude récente confirme l'existence d'une méfiance lors de la sélection des candidats racisés pour un entretien d'embauche et évoque une « barrière de verre » qui empêche ces candidats de prouver leurs compétences[13]. Une autre étude confirme ce constat à travers l'envoi de plus de 400 CV pour des offres d'emplois hautement qualifiés en administration. À compétences équivalentes, les candidatures des Québécoises et des Québécois d'origine maghrébine ont été ignorées près d'une fois sur deux sur une base potentiellement discriminatoire[14].

Les études évoquent l'existence d'une barrière de verre qui empêche les candidats racisés d'accéder aux entrevues d'embauche et de prouver leurs compétences

La possibilité d'accéder et de rester en emploi dépend également du **genre**. Malgré un taux de chômage inférieur à celui des hommes au Québec, les femmes, particulièrement les mères de famille et celles en devenir (femmes enceintes) peuvent éprouver plus de difficultés à obtenir un emploi. Même si la Charte des droits et libertés de la personne protège cette population et interdit notamment la discrimination fondée sur la grossesse, plusieurs cas de discrimination subsistent. À ce jour, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse traite des plaintes déposées contre des employeurs par des femmes enceintes. Ce motif se classe parmi les cinq premières causes de plaintes de discrimination au travail[15]. Les femmes sont par ailleurs souvent les premières à perdre leur emploi lorsque les entreprises vivent des difficultés, notamment parce qu'elles occupent la majorité des emplois peu protecteurs. Selon Statistique Canada, 67 % des emplois perdus pendant la pandémie de COVID-19 (de février 2020 à février 2021) au Québec ont touché les femmes[16].

Les minorités de genre et d'orientation sexuelle vivent aussi des défis importants sur le plan de la discrimination, incluant au sein des milieux de travail. Selon Statistique Canada, 3 % des Canadiens âgés de 18 à 59 ont déclaré appartenir à la communauté LGB (lesbiennes, gais, bisexuels)[17]. Toutefois, un sondage de la Fondation Jasmin Roy précise que ça serait plutôt 13 % la population canadienne qui appartiendrait à la communauté LGBTQ (lesbiennes, gais, bisexuels, transgenres et queers)[18].

Une étude canadienne réalisée en 2015 révèle que 33 % des répondants (tous issus des minorités sexuelles et actifs sur le marché du travail canadien) ont été témoins de discrimination sur la base de l'orientation sexuelle ou de l'identité de genre en milieu de travail, et 29 % ont eux-mêmes vécu de la discrimination en milieu de travail[19]. Ces situations amènent parfois les personnes issues de ce groupe à quitter leur emploi et de risquer de se confronter à nouveau aux obstacles discriminatoires lors de processus d'embauche subséquents. La situation n'est pas différente pour les personnes transgenres. Une enquête réalisée par l'organisation Aide aux trans du Québec montre que le pourcentage de personnes transgenres qui ont perdu leur emploi pour des raisons d'identité de genre se situe entre 13 % et 56 % selon les régions. La proportion des répondants affirmant s'être fait refuser un emploi en raison de leur genre varie elle aussi selon les régions et se situe entre 13 % et 47 %[20]. La pandémie de COVID-19 a également affecté les emplois des personnes appartenant à la communauté LGBTQ+. Par exemple, 12 % des femmes LGBTQ+ ont perdu leur emploi pendant la pandémie et près de la moitié de ces femmes croient que leur poste ne sera pas disponible à nouveau[21].

L'âge est aussi un déterminant pouvant affecter la possibilité d'accès au marché du travail. Même si le taux de chômage des personnes ayant 55 ans et plus est équivalent à celui de la population, c'est la durée des situations de non-emploi qui est problématique. Lorsque les personnes plus âgées perdent leur emploi, elles éprouvent plus de difficulté à en trouver que chez d'autres groupes d'âge, particulièrement dans le contexte de pandémie de COVID-19 où le taux de chômage a presque doublé au Québec. En effet, les 45 ans et plus ont la durée moyenne de chômage la plus élevée (27 semaines) de toute la population (18 semaines) en 2019. De plus, 64 % des chômeurs de longue durée (plus de 52 semaines) font partie de la catégorie d'âge des 45 ans et plus[22].

Les 45 ans et plus ont la durée moyenne de chômage la plus élevée de toute la population et ils représentent la majorité des chômeurs de longue durée

Ainsi, les personnes plus âgées sont plus susceptibles de connaitre de longs épisodes de chômage notamment à cause des préjugés qui les visent (faible productivité et motivation, absences répétées, méconnaissance des nouvelles technologies), des processus d'embauche non adaptés et de la discrimination lors du recrutement et de la sélection[23]. Certains employeurs avouent même afficher des postes exclusivement sur Internet pour limiter la visibilité auprès de personnes plus âgées qui n'y ont pas accès ou qui font leur recherche d'emploi à partir d'autres sources comme les annonces dans les journaux[24].

Pourtant, les recherches montrent que plusieurs de ces préjugés ne sont pas fondés. Plusieurs études prouvent que la productivité augmente souvent avec l'âge, car une potentielle baisse de la rapidité d'exécution est compensée par l'expérience et les qualifications professionnelles acquises avec le temps. Ce sont plutôt l'état de la santé et la compétence qui sont des facteurs plus déterminants de la performance au travail plutôt

que l'âge lui-même[25]. Les travailleurs expérimentés apportent une grande valeur ajoutée et les organisations ont tout à gagner lorsqu'elles en tiennent compte. Ceci est d'autant plus vrai quand on considère que les personnes de 55 ans et plus représentent 21 % de la population active au Québec en 2019. C'est environ un cinquième du bassin de main-d'œuvre disponible, une proportion non négligeable pour les organisations qui connaissent les enjeux de pénurie de main-d'œuvre.

Les personnes ayant une incapacité physique ou mentale rencontrent également des obstacles importants à l'obtention d'un emploi. Le handicap représente le premier motif de plaintes de discrimination déposées à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, et ce malgré un cadre légal protecteur[26]. En effet, le Canada a ratifié en 2010 la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées qui exige que les signataires « *reconnaissent aux personnes handicapées, sur la base de l'égalité avec les autres, le droit au travail* » en leur proposant un milieu de travail inclusif et accessible. De plus, les personnes en situation de handicap bénéficient de la protection de la Loi québécoise assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale.

Tableau 1. Situations d'activité des personnes ayant une incapacité de 25 à 64 ans au Québec en 2017

	2017
Taux de chômage	**9,3 %**
Taux d'emploi	**52,1 %**
Taux d'activité	**57,5 %**
Population active	368 060
Personnes occupées	333 780
Personnes au chômage	34 280
Population inactive	272 220
Total	**640 270**[II]

Source : Statistique Canada (2017). Situation d'activité pour les personnes ayant une incapacité âgées de 25 à 64 ans. Tableau 13-10-0730-01. [En ligne].

Selon l'Enquête canadienne sur l'incapacité menée en 2017[27], 22 % des Canadiens âgés de 15 ans et plus ont au moins une incapacité principalement liée à la douleur, à la flexibilité, à la mobilité ou à la santé mentale. Ce chiffre se situe à 16 % au Québec[28]. Parmi les personnes de 15 à 64 ans ayant une incapacité, un peu plus de la moitié occupe un emploi (contre les trois quarts des personnes n'ayant pas une incapacité)[29]. Comme le montre le tableau 1, le taux de chômage des personnes ayant une incapacité de 25 à 64

[II] Les données reflètent un écart non précisé de 10 personnes entre le total des personnes ayant une incapacité et la ventilation par situation d'activités.

ans (9 %) est également plus élevé que de celui des personnes n'ayant pas une incapacité (6 %) en 2017. Même en ayant les compétences nécessaires, les personnes vivant avec une incapacité se heurtent souvent à des difficultés d'intégration au marché du travail. Par exemple, parmi les Canadiens avec une incapacité, 12 % ont affirmé s'être fait refuser un emploi en raison de leur état dans les cinq années précédentes[30]. Les gestionnaires et les responsables de recrutement peuvent porter certains préjugés par rapport à la productivité des personnes vivant avec une incapacité ou avoir des craintes par rapport aux accommodements nécessaires.

L'Enquête canadienne sur l'incapacité précise également que parmi les personnes âgées de 25 à 64 ans ayant une incapacité qui ne sont ni aux études ni en emploi, 39 % sont considérées comme des travailleurs potentiels, ce qui correspond environ à 106 000 personnes au Québec[31]. À travers la mise en place de mesures d'inclusion, d'accessibilité et d'adaptabilité, les organisations pourraient bénéficier de ce bassin de travailleurs voulant intégrer le marché de l'emploi.

Parmi les personnes âgées de 25 à 64 ans ayant une incapacité qui ne sont ni aux études ni en emploi, 39 % sont considérées comme des travailleurs potentiels, ce qui correspond environ à 106 000 personnes au Québec

Les personnes autochtones affichent généralement des taux plus faibles d'emploi ainsi qu'un taux plus élevé de chômage que les personnes non autochtones. Malgré une amélioration de la situation durant la dernière décennie, le taux de chômage pour les personnes autochtones du Québec se situait en 2019 à 8 %, alors qu'il était de 5 % pour les non autochtones[32]. Le taux d'emploi des personnes autochtones s'élevait à 52 %, contre 62 % pour les non autochtones. Cela revient à environ 56 000 personnes d'identité autochtone inactives au Québec[33].

Selon la littérature, la difficulté d'accès à l'emploi des personnes ayant une identité autochtone s'explique principalement par le faible accès à l'éducation et le niveau de diplomation au sein de ce groupe[34]. Même si une amélioration a été notée durant les dernières années, la proportion de personnes autochtones sans diplôme s'élevait à 34 % en 2016, contre 19 % pour les non autochtones au Québec[35]. Le taux élevé de chômage s'explique également par l'isolement géographique des Autochtones et leur éloignement des principaux centres d'emploi[36].

Pour essayer de remédier à cette situation, le gouvernement du Québec a créé un programme d'aide à l'intégration en emploi des membres des Premières Nations et des Inuits dans le cadre de la Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023. Les personnes autochtones font également partie des groupes visés par la Loi canadienne sur l'équité en matière d'emploi et par la Loi provinciale sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics.

L’accès à des emplois de qualité

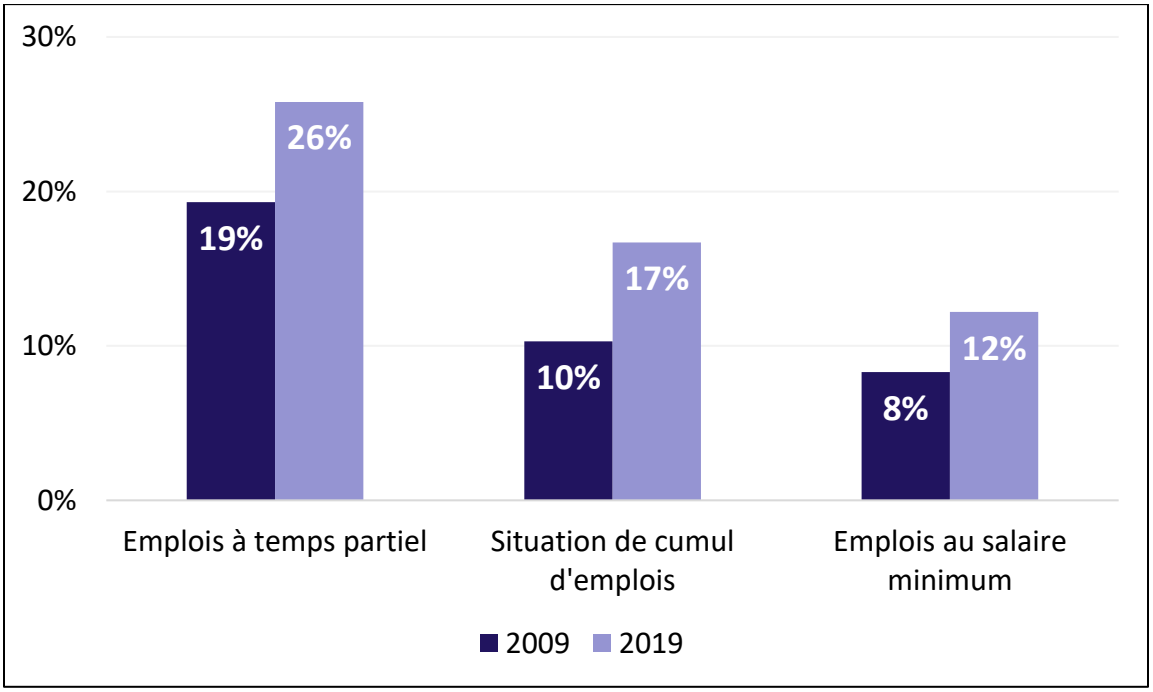
Occuper un emploi (ou non) ne représente pas l’unique facteur qui reflète les inégalités d’accès aux opportunités. La nature de l’emploi, le temps et les horaires de travail ainsi que l’adéquation entre l’emploi et les qualifications professionnelles de la personne reflètent également plusieurs facteurs porteurs d’inégalités dont plusieurs groupes de personnes font les frais.

Tout d’abord, **l’accès à l’emploi à temps plein** et la question du temps de travail est le reflet de l’existence de plusieurs inégalités qui subsistent sur le marché du travail. Plusieurs personnes se trouvent dans l’obligation de travailler à temps partiel en raison de différentes contraintes, notamment la difficulté de trouver un emploi à temps plein, la conjoncture économique ou encore les obligations émanant de la vie personnelle.

Le travail à temps partiel est une forme d’emploi particulièrement sexuée. Au Québec en 2019, **les femmes** occupent 63 % de l’emploi à temps partiel[37]. Cela signifie non seulement que les femmes travaillent moins d’heures rémunérées, mais aussi qu’elles occupent des emplois moins stables, moins protecteurs et moins avantageux en matière d’assurance sociale et de revenu[38]. Même si la disparité de traitement est interdite par la Loi sur les normes du travail, certaines pratiques organisationnelles ont des effets de discrimination indirecte envers les femmes. Par exemple, réserver l’accès à certains avantages sociaux uniquement aux emplois à temps plein a pour conséquence d’exclure de ses avantages les femmes qui constituent la majorité des travailleurs à temps partiel[39]. Le rôle des organisations est donc déterminant dans la réduction de ces inégalités, notamment en trouvant un meilleur équilibre entre la recherche de flexibilité organisationnelle et la qualité des emplois offerts.

Par ailleurs, la proportion des travailleurs qui est en situation de travail à **temps partiel involontaire** est non négligeable. Ces derniers, déclarant travailler à temps partiel en raison de la conjoncture économique ou de l’incapacité à trouver un emploi à temps plein, sont en majorité des femmes et des personnes de 55 ans et plus[40]. Les personnes dans cette situation se trouvent contraintes à cumuler deux emplois ou plus. Là encore, les femmes sont surreprésentées : au Québec en 2019, 52 % des personnes ayant plus d’un emploi sont des femmes[41]. Aussi, comme le montre la figure 3, **les personnes de 55 ans et plus** sont de plus en plus présentes dans l’emploi à temps partiel, les situations de cumul d’emploi et les emplois payés au salaire minimum.

Figure 3. Évolution de la qualité des emplois des personnes actives de 55 ans et plus au Québec entre 2009 et 2019

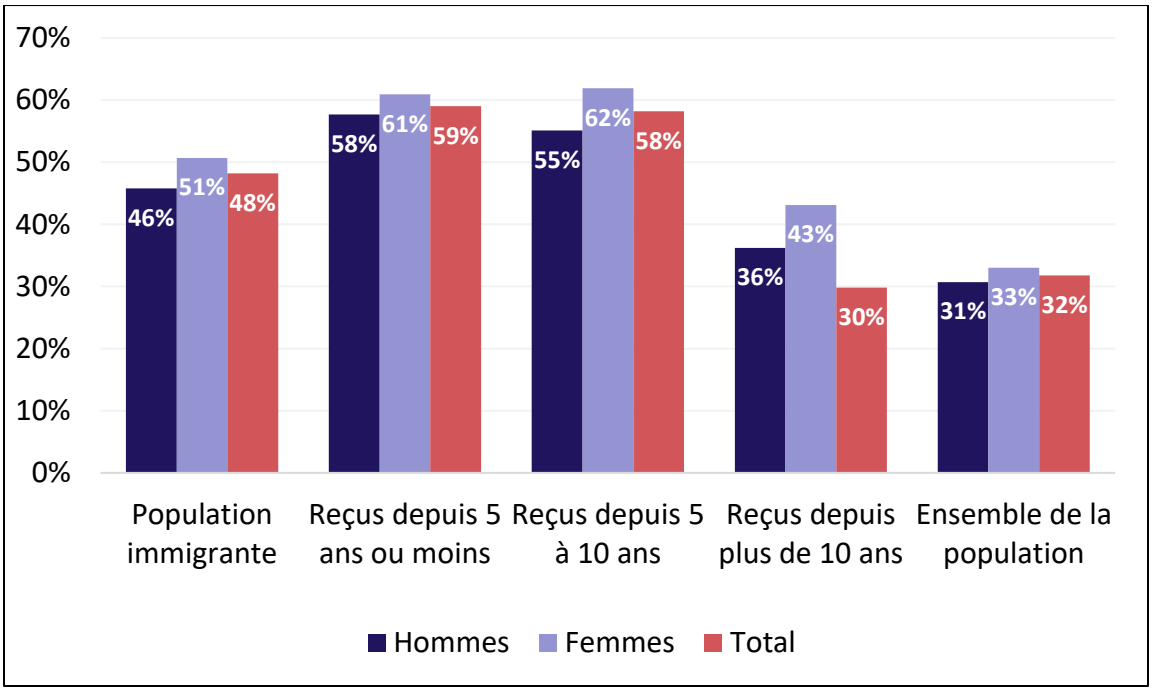


Source : Institut de la statistique du Québec (2020). Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2009-2019.

En plus du temps de travail, qui représente un facteur pouvant affecter la qualité de l'emploi, **la surqualification au travail** est un problème répandu sur le marché du travail. La surqualification au travail consiste à occuper un emploi qui nécessite des compétences ou un niveau d'étude inférieur à celui de l'employé.

Cette réalité est amplifiée chez les détenteurs de diplômes universitaires, les **femmes** et les **personnes appartenant aux minorités ethnoculturelles**. Par exemple en 2018, le taux de surqualification est plus important chez les personnes immigrantes (48 %) que dans le reste de la population en emploi (32 %). Le taux le plus élevé (62 %) est celui des femmes immigrantes installées au Québec depuis une période de 5 à 10 ans[42]. Le fait que la population immigrante représente plus du quart des titulaires d'un grade universitaire au Québec en 2016 (contre une proportion de 14 % dans la population totale) témoigne de l'ampleur des compétences gaspillées[43].

Figure 4. Taux de surqualification pour les 25 à 54 ans établis au Québec en 2018



Source : Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (2018). *Les personnes immigrées et le marché du travail québécois*.

Pour les immigrants ne détenant pas de diplôme québécois ou canadien, le taux de surqualification élevé peut en partie s'expliquer par la non-reconnaissance des diplômes et de l'expérience acquise à l'étranger. Dans ce cas, accepter un poste pour lequel la personne est surqualifiée lui permet d'acquérir une expérience professionnelle et d'améliorer par la suite son employabilité[44]. Toutefois, cet objectif ne se concrétise que dans peu de cas et les situations de surqualification se prolongent dans le temps[45], notamment parce que les coûts rattachés à la recherche d'emploi et à la mobilité sont élevés. Les employeurs peuvent jouer un rôle important dans l'évolution de cette situation, surtout en ce qui concerne les professions non réglementées où ils disposent d'une plus grande marge de manœuvre.

Finalement, bien qu'affichant un taux de chômage élevé**, les personnes autochtones** connaissent moindrement l'enjeu de surqualification au travail. Cela est possiblement attribuable à la surreprésentation des personnes déclarant une identité autochtone dans les niveaux C et D de la classification nationale des professions qui regroupe la plupart des travailleurs semi-spécialisés, non spécialisés et les ouvriers. Les professions sujettes à la surqualification appartiennent surtout aux niveaux A et B qui nécessitent une formation universitaire ou collégiale spécialisée[46].

Le développement professionnel et la progression de carrière

Les inégalités d'accès aux opportunités sont interreliées et s'alimentent entre elles. La difficulté d'accès au marché du travail et aux emplois décents, le faible temps de travail, le manque de continuité dans les expériences professionnelles et la surqualification de personnes issues de groupes vulnérables aux inégalités affectent directement leurs expériences de travail cumulées et leurs possibilités d'avancement. Ceci se traduit à terme par des inégalités en matière d'accès aux responsabilités professionnelles.

Bien que plus diplômées que les hommes, les femmes n'occupent que 36 % des postes de gestion au Québec

Cette problématique est particulièrement observée chez les **femmes**. Bien que plus diplômées que les hommes, les femmes vivent une difficulté d'ascension au sein des organisations. Au Québec en 2016, 33 % des femmes détiennent un diplôme universitaire, contre 26 % des hommes[47]. Toutefois, cet avantage sur le plan de la scolarité ne se reflète pas dans les responsabilités professionnelles des femmes qui connaissent des barrières à l'accès aux niveaux supérieurs de responsabilités[48]. Dans le domaine de la gestion par exemple, les femmes sont moins présentes. Avec 36 % de femmes dans les postes de gestion au Québec en 2019, il reste des efforts à faire pour atteindre la parité, particulièrement dans le secteur privé[49].

Le plafond de verre constitue la métaphore la plus utilisée pour illustrer ce problème. À différents moments de leur carrière (recrutement, mobilité professionnelle, promotions, etc.), plusieurs inégalités s'accumulent pour les femmes. À ces étapes de leur vie professionnelle, les femmes seront sujettes à des biais sexistes et à des préjugés en ce qui concerne les congés de maternité, auront de la difficulté à s'intégrer dans les réseaux sociaux dominants des organisations (souvent masculins) et devront surtout répondre à l'impératif de mobilité et de disponibilité constante[50]. Le plafond de verre, qui empêche les femmes de vivre une ascension hiérarchique à la hauteur de leur contribution, est donc très souvent construit par les organisations qui ont par conséquent un rôle central pour le faire disparaître. **Les minorités de genre et d'orientation sexuelle** font également les frais de ces inégalités. L'exclusion et l'isolement que vivent les personnes appartenant aux communautés LGBTQ, notamment dans certains secteurs d'activités comme les sciences, les technologies, l'ingénierie et les mathématiques, les tiennent éloignées des réseaux professionnels qui sont primordiaux pour progresser et gravir les échelons organisationnels[51].

Finalement, même dans les emplois à temps plein, qualifiés et stables, les chances que détiennent les employés de se développer et d'avoir un avancement de carrière et une ascension satisfaisante sont inégales. En 2018 par exemple, seuls 4,5 % des cadres de la fonction publique québécoise sont membres de **minorités visibles ou ethniques[52]**. Malgré une amélioration, le taux de présence des membres des minorités visibles et ethniques au sein du personnel d'encadrement en excluant la haute direction ne reflète

pas leur taux de représentation dans la population dans son ensemble. Les statistiques concernant les **personnes autochtones** montrent des résultats similaires et leur accès aux fonctions de gestion reste relativement faible. Comme le montre le tableau 2, seuls 0,5 % des cadres et des professionnels de la fonction publique québécoise sont autochtones (contre une proportion de 2% dans la population dans son ensemble)[53].

Tableau 2. Les membres de communautés culturelles, les personnes Autochtones et les personnes en situation de handicap dans les effectifs réguliers de la fonction publique québécoise en 2018

Catégorie d'emploi	Employés issus des communautés culturelles	Employés autochtones	Employés en situation de handicap
Haute direction	3,0 %	0,1 %	0,7 %
Cadre	4,5 %	0,5 %	0,5 %
Professionnel	10,2 %	0,5 %	1,0 %
Enseignant	15,7 %	0,3 %	1,0 %
Technicien	10,7 %	0,7 %	1,6 %
Personnel de bureau	13,8 %	0,6 %	3,5 %
Agent de la paix	10,6 %	0,7 %	0,1 %
Ouvrier	4,3 %	1,1 %	0,6 %
Proportion dans l'ensemble des effectifs	**10,3 %**	**0,6 %**	**1,4 %**

Source : Secrétariat du Conseil du trésor (2019). Les membres de communautés culturelles, les anglophones, les Autochtones et les personnes handicapées.

En plus de la barrière invisible qu'elles connaissent à l'entrée des organisations, les personnes issues de groupes vulnérables aux inégalités se heurtent également au plafond de verre, les empêchant de profiter d'un avancement de carrière satisfaisant. Selon une récente étude de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse [54] effectuée auprès de responsables de la gestion des ressources humaines rattachés à des entreprises du Grand Montréal, les critères de promotions qui sont, de prime abord, neutres peuvent avoir des effets discriminatoires en n'étant pas adaptés **aux personnes appartenant aux minorités ethnoculturelles**. Par exemple, l'étude montre que la progression en emploi est tributaire de critères comme la bonne application de règles et de pratiques organisationnelles implicites, rarement communiquées d'une manière formelle aux employés (par exemple l'assimilation de la culture organisationnelle, la proactivité, la recherche constante de rétroaction). Pourtant, ces règles implantées en fonction d'une culture prédominante peuvent ne pas être accessibles ou partagées par les groupes sous-représentés et ainsi porter atteinte à leur droit à l'égalité.

Les conséquences des inégalités d'accès aux opportunités

Les inégalités d'accès aux opportunités ont plusieurs conséquences tangibles et intangibles sur **les personnes concernées**. Celles-ci vont voir leurs revenus affectés, mais aussi leur qualité de vie se détériorer. Les groupes sujets à faire les frais d'inégalités d'accès aux opportunités d'emploi vivent également un sentiment d'injustice et d'exclusion sociale ainsi qu'une dévalorisation de l'estime de soi. Ces multiples situations font que les personnes concernées aient davantage recours au filet social : allocations chômage ; assurance maladie et différents services sociaux sont offerts pour compenser la difficulté d'accès à un emploi décent.

Pour **les organisations**, les inégalités d'accès aux opportunités sont synonymes de gaspillage de ressources humaines, de coûts supplémentaires et de manque à gagner.

Premièrement, l'allocation inégale des emplois reflète une sous-utilisation de la force de travail. Qu'elles se matérialisent par du temps partiel involontaire, de la surqualification ou du plafonnement au travail, ces différentes situations reflètent un gaspillage de ressources humaines[55] et de talents de valeur pour l'organisation[56].

Les organisations dont la diversité totale était supérieure à la moyenne avaient des marges supérieures de 9 % par rapport à la moyenne sectorielle

Deuxièmement, la discrimination et l'iniquité en emploi coûtent cher. Chaque année, de nombreuses plaintes sont déposées à l'encontre d'employeurs contrevenant aux Lois. Des coûts directs (amendes et procès) et indirects (réputation et scandales corporatifs) en découlent. Troisièmement, avec un faible taux de représentation de certains groupes, les organisations ne bénéficient pas des avantages de la diversité et subissent des coûts d'opportunités importants. Par exemple, un rapport de McKinsey & Company paru en 2018 montre que les organisations dont les effectifs sont diversifiés ont 33 % plus de chance d'avoir un rendement financier supérieur à leurs pairs[57]. Une autre enquête réalisée par Boston Consulting Group en 2018 auprès de 1 700 entreprises dans huit pays montre que les organisations dont la diversité totale était supérieure à la moyenne avaient des revenus d'innovation supérieurs de 19 % et des marges supérieures de 9 % par rapport à la moyenne sectorielle[58].

La diversité accroit en effet la performance financière des organisations et l'innovation des équipes, ce qui permet de conquérir de nouveaux marchés et d'offrir des produits et des services adaptés aux consommateurs, eux-mêmes issus de groupes diversifiés. Par exemple, IBM a affirmé avoir remarqué une hausse de centaines de millions de dollars de ses revenus après avoir fait de la diversité et de l'inclusion une stratégie d'entreprise. Pour IBM, le fait d'avoir diversifié la main-d'œuvre a permis une meilleure gestion des risques et a ouvert plusieurs possibilités dans de nouveaux marchés en stimulant la créativité et l'innovation de ses équipes[59].

Les équipes non homogènes semblent bénéficier d'une grande intelligence collective et sont plus performantes, car le fait de travailler avec des personnes différentes permet de surmonter les modes de pensée obsolètes. Briser l'homogénéité des milieux de travail rend les employés plus conscients de leurs propres préjugés, qui peuvent les aveugler sur des informations clés[60] et les conduire à faire des erreurs dans les processus décisionnels[61].

Une étude européenne a analysé les équipes de recherche et développement de 4 277 entreprises et a constaté que les entreprises comptant plus de femmes étaient plus susceptibles d'introduire des innovations radicales dans un court horizon de temps[62]. Une autre étude britannique conduite sur 7 615 entreprises a permis de conclure que les entreprises dirigées par des équipes de direction culturellement diversifiées étaient plus susceptibles de développer de nouveaux produits que celles ayant un leadership homogène[63].

En conclusion, les inégalités d'accès aux opportunités ne permettent pas aux organisations de tirer plein profit des avantages cités ci-dessus. Elles minent les performances, les perspectives de croissance et la pérennité des organisations. Ces dernières ont du mal à attirer des candidats qualifiés issus de groupes diversifiés, à maintenir un climat social sain, à cultiver l'innovation, à intéresser des investisseurs, à défendre leur réputation. Elles sont également plus vulnérables aux risques et conflits sociaux. En freinant le plein épanouissement des ressources humaines et le développement de leur potentiel, des inégalités trop prononcées sont ainsi source de nombreux problèmes et d'inefficiences pour les organisations.

Ce portrait général des conséquences des inégalités d'accès aux opportunités montre que le statu quo n'est ni efficient ni exempt de coûts pour les organisations. Ces dernières doivent en effet redéfinir les conditions de succès et mettre en place les bonnes pratiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.

Les inégalités de revenu

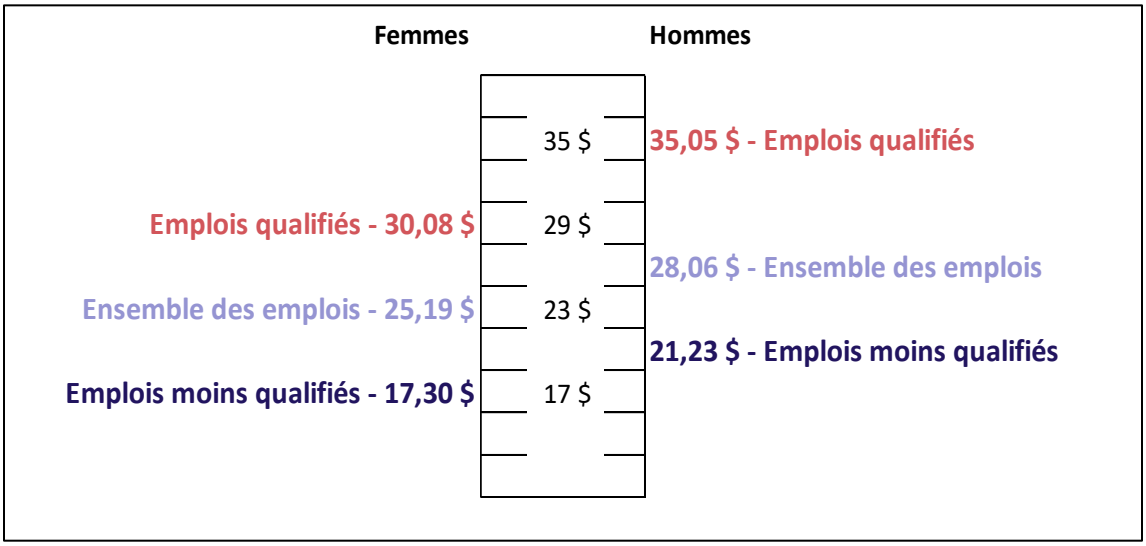
Les inégalités de revenu sont en partie une des conséquences des inégalités d'accès aux opportunités. Comme nous l'avons vu dans la section précédente, les personnes issues de groupes vulnérables sont sous-représentées dans les emplois de qualité, à temps plein et hautement qualifiés, ce qui affecte leurs revenus. En plus de ces situations, les inégalités de revenu peuvent être dues à de l'iniquité ou de la discrimination salariale et aussi à des écarts extrêmes dans les échelles salariales[64].

L'iniquité et la discrimination salariale

Au Québec, il existe un cadre législatif qui protège l'équité salariale et qui exige, notamment par le biais de la Charte des droits et libertés de la personne, l'application du principe d'offrir un salaire égal pour un travail de même valeur. La Loi québécoise sur l'équité salariale adoptée en 1996 a quant à elle pour objectif de « *corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois à prédominance féminine* » (article 1). Malgré ce cadre protecteur, certains groupes sous-représentés sur le marché du travail font les frais des inégalités de revenu.

L'équité salariale sur la base du **sexe** (hommes-femmes) est probablement le type d'inégalités qui accapare le plus d'attention. Les différences de revenu entre les hommes et les femmes sont globalement fortes. En 2017, le revenu annuel total médian des Québécoises se situe à 27 100 $, ce qui représente 70 % de celui des Québécois qui s'établit à 38 700 $[65]. Cet écart de revenu découle tant de l'iniquité salariale que de la surreprésentation des femmes dans des emplois peu payants, non permanents et à temps partiel.

Figure 5. Rémunération horaire moyenne selon le type d'emploi — Québec 2019



Source : Institut de la statistique du Québec (2020). *Annuaire québécois des statistiques du travail.*

Comme le montre la figure 5, la rémunération horaire des hommes s'élevait en 2019 à 28,06 $ contre 25,19 $ pour les femmes[66]. Tant dans l'emploi qualifié que moins qualifié (au sein duquel les femmes sont pourtant moins représentées), les femmes affichent un retard salarial. En 2017, ces dernières obtiennent dans l'emploi moins qualifié une rémunération horaire moyenne de 17,30 $ contre 21,23 $ pour les hommes. Les résultats pour l'emploi qualifié indiquent une rémunération horaire de 30,08 $ pour les femmes et de 35,05 $ pour les hommes[67]. De plus, 58 % des travailleurs payés au salaire minimum au Québec en 2019 sont des femmes[68].

Tant dans l'emploi qualifié que moins qualifié, au sein duquel elles sont moins représentées, les femmes affichent un retard salarial

L'équité salariale n'est atteinte dans aucun groupe d'âge ni pour aucun niveau d'étude. Au contraire, elle est exacerbée pour certaines professions. Dans les entreprises de 200 employés et plus, le salaire horaire moyen des femmes gestionnaires (47,55 $) est inférieur à celui de leurs homologues masculins (54,28 $), ce qui fait 0,88 $ pour les femmes contre chaque dollar perçu par les hommes. Considéré seul, le secteur privé affiche un ratio de 0,80 $ pour les femmes contre chaque dollar perçu par les hommes. Cet écart monte à 10 $ par heure en moins pour les femmes gestionnaires qui gagnent en moyenne 42,22 $ par heure contre 52,48 $ par heure pour leur homologue masculin[69].

Une étude récente attribue 27 % de l'écart salarial entre les travailleuses et les travailleurs canadiens aux primes salariales accordées par les entreprises. La faible proportion de femmes recrutées dans les entreprises offrant des salaires élevés, de même que les politiques sectorielles de fixation de la rémunération dans les professions à prédominance féminine ou masculine permettent d'expliquer environ 50 % de l'écart salarial hommes-femmes[70]. Le sexisme, la moindre valorisation du travail féminin et la prédominance des valeurs masculines dans l'évaluation de la performance expliquent potentiellement l'écart de revenu non couvert par cette étude.

Même dans les hautes sphères de direction, les écarts de revenus ne s'arrangent pas. Les entreprises cotées en Bourse doivent communiquer la liste de la rémunération des cinq membres de la haute direction les mieux rémunérés. En 2013, la représentation des femmes au sein de cette liste est seulement de 5 %[71]. En 2018, la liste des 100 dirigeants les mieux payés du Canada ne contenait quant à elle que quatre femmes[72].

Malgré ces constats, on observe une augmentation des salaires des femmes, qui est plus forte que celle des hommes entre 2009 et 2019 au Québec. La croissance réelle de la rémunération horaire des femmes s'élève à 12 % contre 9 % pour les hommes[73]. Toutefois, à ce rythme, le rattrapage risque de prendre plus de 30 ans[III].

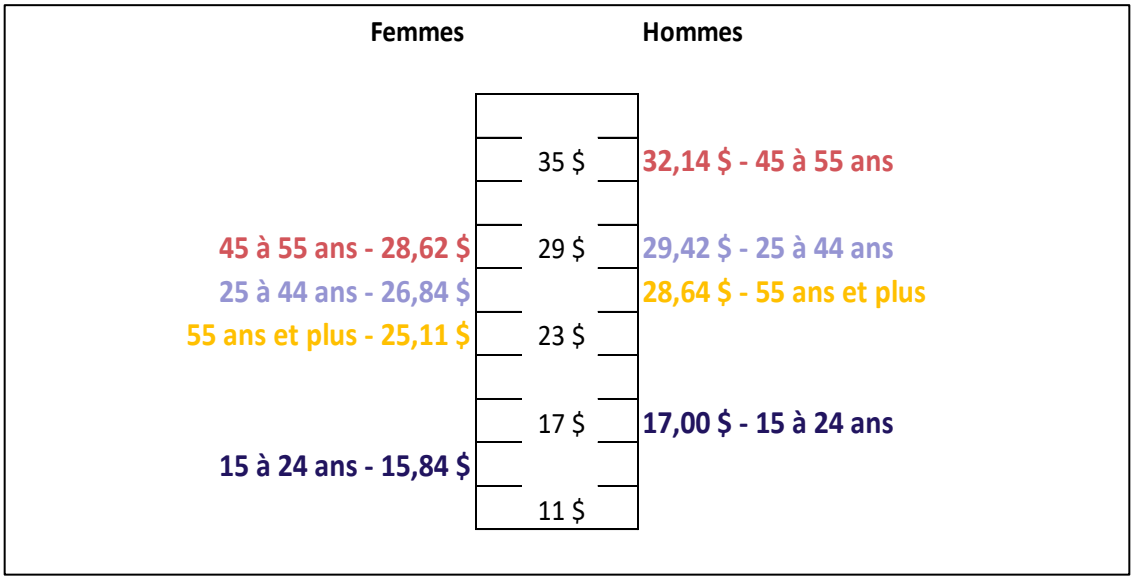
[III] Calcul effectué sur la base de l'augmentation réelle de la rémunération horaire selon le sexe entre 2009 et 2019.

Les écarts de revenus entre les **minorités de genre et d'orientation sexuelle** et le reste de la population canadienne sont beaucoup moins étudiés que ceux entre les hommes et les femmes. Une grande disparité existe dépendamment des différentes orientations sexuelles et des identités de genre déclarées mais les données soulignent un écart de revenu défavorable pour les personnes appartenant aux communautés LGBTQ.

Une étude canadienne montre qu'en termes de revenu, les hommes et les femmes bisexuels sont les plus désavantagés et gagnent respectivement 18 % et 16 % de moins que les hommes célibataires hétérosexuels. Les hommes homosexuels en couple gagnent environ 10 % de moins que les hommes hétérosexuels en couple. L'étude explique qu'en plus de la discrimination et de la difficulté d'accès aux emplois les mieux rémunérés, ces différences de revenu reviennent à la perception des organisations de l'employé idéal comme étant « père de famille hétérosexuel et marié » et des avantages qui en découlent[74]. Toutefois, l'écart de revenu associé à l'orientation sexuelle semble se résorber dans le secteur public au Canada[75].

Au-delà du genre, **l'âge** constitue un facteur corrélé au revenu comme le montre la figure 6. En 2019 au Québec, la rémunération horaire moyenne pour les 55 ans et plus se situe à 26,98 $ contre 30,40 $ pour les 45-54 ans et 28,15 $ pour les 25-44 ans[76]. Le salaire horaire des femmes de 55 ans et plus est encore plus faible et se situe à 25,11 $. La proportion des travailleurs de 55 ans et plus rémunérés au salaire est minimum a également augmenté. Ces derniers représentent 12 % des travailleurs rémunérés au salaire minimum en 2019 contre 8 % en 2009.

Figure 6. Rémunération horaire moyenne selon l'âge — Québec 2019



Source : Institut de la statistique du Québec (2020). *Annuaire québécois des statistiques du travail.*

Les personnes issues de **minorités ethnoculturelles** représentent également un groupe concerné par les enjeux d'équité salariale. L'enquête sur la population active a révélé en 2019 un écart entre la rémunération horaire moyenne des **immigrants** (25,59 $) et celle des personnes nées au Québec (26,91 $).

Les personnes issues d'une **minorité visible** nées au Canada et ayant fait des études universitaires connaissent aussi cet enjeu. Selon le Conference Board du Canada, ces dernières touchent en moyenne 0,87 $ pour chaque dollar gagné par leurs pairs n'appartenant pas à une minorité visible[77]. Sur une année, l'écart de revenu s'élève à 8 815 $. Selon le même rapport, c'est au Québec que l'écart salarial selon l'origine ethnique est le plus élevé (20 %). Ces écarts sont en partie dus à la discrimination salariale qui « se manifeste par toute différence intergroupe significative et systématique de revenus de travail ou de gains, à caractéristiques égales (expérience, temps de travail, qualification et profession/catégories d'emploi) »[78].

Un autre rapport de l'Observatoire des diasporas du centre de recherche interdisciplinaire sur la diversité et la démocratie (CRIDAQ) montre qu'au Québec les femmes appartenant à une minorité visible travaillant à temps plein gagnent 16 % moins que les femmes n'appartenant pas à une minorité visible (contre un écart de 12 % en Ontario) et que les hommes appartenant à une minorité visible gagnent 21 % moins que les hommes n'appartenant pas à une minorité visible (contre un écart de 16 % en Ontario)[79]. Cet écart s'explique par la surreprésentation de ces derniers dans les emplois hautement rémunérés. Le rapport exclut la scolarité comme source potentielle de ces écarts en précisant que le niveau de scolarité des personnes issues de la diversité ethnoculturelle, incluant les femmes, se compare favorablement au reste de la population.

Par ailleurs, le revenu médian des **personnes autochtones** est significativement inférieur à celui du reste de la population. En 2016, la médiane du revenu d'emploi des personnes autochtones était moins élevée que celle des personnes non autochtones au Québec (24 889 $ contre 31 424 $)[80]. Cette différence est principalement due au fait que les personnes autochtones sont surreprésentées dans les emplois peu qualifiés et qu'elles vivent souvent des expériences discontinues de travail[81]. Cet écart se résorbe pour les personnes autochtones scolarisées. Parmi les titulaires d'un certificat ou d'un diplôme d'études postsecondaires ou d'un grade universitaire, le revenu moyen des personnes autochtones est au moins aussi élevé que celui des non autochtones[82].

La médiane du revenu d'emploi des personnes autochtones est de 24 889 $ contre 31 424 $ pour les personnes non autochtones au Québec

Par ailleurs, la faible représentation sur le marché du travail affecte également le revenu des **personnes ayant une incapacité**. 33 % des personnes actives issues de ce groupe vivent avec un revenu inférieur à 15 000 $ (contre 22 % des personnes n'ayant pas

d'incapacité)[83]. Cet écart peut aussi être dû à la faible scolarité de ce groupe (28 % ne détiennent aucun diplôme en 2017), ce qui fait qu'il est surreprésenté dans des emplois faiblement rémunérés. Soulignons également que la proportion des personnes autochtones vivant avec une incapacité est élevée. En 2017, plus d'une personne autochtone sur cinq vit avec une incapacité[84]. Quand plusieurs facteurs de vulnérabilité s'additionnent, les écarts de revenu se creusent davantage comparativement au reste de la population.

Les écarts extrêmes de revenu

En 2018, les 100 dirigeants les mieux rémunérés au Canada ont gagné 227 fois plus que le travailleur canadien moyen

Au-delà du concept d'équité salariale, les inégalités de revenu sont aussi dues aux **écarts extrêmes de revenu** entre les niveaux hiérarchiques. Par exemple, selon le Centre canadien de politiques alternatives, en 2018 les 100 dirigeants les mieux rémunérés au Canada ont gagné 227 fois plus que le travailleur canadien moyen[85]. Bien que la situation soit moins inégalitaire au Québec, il n'en demeure pas moins que plusieurs problèmes existent. Ceux-ci nuisent à la transparence et à l'imputabilité des dirigeants selon un récent rapport de la vérificatrice générale du Québec, notamment pour les organisations concernées par la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État[86].

La population des mieux nantis est d'ailleurs aujourd'hui dominée par des salariés aux rémunérations très élevées[87] et l'augmentation de leurs revenus provient d'ailleurs essentiellement des revenus de travail[88]. L'augmentation faramineuse de la rémunération des hauts dirigeants s'explique par l'indexation de leurs rétributions aux gains de marché et par la bonification en fonction de la performance des actions de l'entreprise sur le marché boursier. La concurrence et la guerre pour les talents au sommet de la hiérarchie organisationnelle jouent également un rôle déterminant dans la fixation de la rémunération en fonction de celle d'homologues étrangers[89]. Finalement, la littérature évoque qu'une part de pouvoir arbitraire accordée au management des grandes entreprises peut induire des écarts extrêmes de revenu[90].

Les conséquences des inégalités de revenu

Les situations d'inégalités de revenu ont des effets néfastes, autant sur les groupes visés que sur les organisations elles-mêmes.

D'un côté, **les personnes issues de groupes pénalisés** peuvent développer un sentiment d'injustice, surtout lorsque les écarts de rémunération sont perçus au sein des mêmes catégories d'emplois ou pour des emplois de valeur équivalente. Les écarts extrêmes de rémunération dans les échelles salariales peuvent aussi refléter une certaine déconnexion entre la qualité du travail fourni et les compensations touchées, ce qui induit un certain désengagement de la part des effectifs, voire une diminution volontaire de la productivité comme mécanisme compensatoire.

De l'autre côté, plusieurs études concluent que les grands écarts de rémunération au sein des **organisations** les affaiblissent et mettent à risque leurs investissements. En effet, ces écarts nuisent au travail d'équipe[91] ainsi qu'à la satisfaction et à la motivation à l'emploi[92]. Les inégalités salariales mènent à la production de produits de qualité inférieure[93], une productivité réduite[94], un roulement du personnel plus élevé[95] et potentiellement à un accroissement notable des vols et des comportements de sabotage au sein de l'entreprise[96]. Les organisations peuvent aussi faire face à des plaintes et des sanctions affectant leur réputation. De plus, lorsqu'excessive, la rémunération des hauts dirigeants est économiquement inefficace[97]. Cette situation reflète également un problème éthique, car les sommes offertes aux hauts dirigeants ne se traduisent pas en gains pour les actionnaires qui ont peu de pouvoir sur la détermination de cette rémunération.[98]

Dans l'ensemble, les inégalités de revenu contribuent à la marginalisation de plusieurs groupes de personnes qui se trouvent contraints de les compenser en ayant recours aux mécanismes de soutien et de redistribution gouvernementaux. Les inégalités de revenu alourdissent alors le fardeau de **la société** et se perpétuent généralement dans le temps par exemple pour les femmes et les personnes autochtones. Ceci aura des impacts sur la mobilité sociale de ces groupes, sur le niveau de consommation, d'investissement et la croissance économique dans son ensemble.

Les inégalités de qualité de vie au travail

Les inégalités de qualité de vie au travail font référence à l'expérience de travail et au quotidien vécu par les employés. La qualité de vie au travail peut être influencée par deux principaux aspects pouvant être porteurs de défis supplémentaires pour certains groupes[99]. D'une part, les conditions mêmes de l'emploi à savoir la stabilité, les horaires, le climat, les conditions de travail et le niveau de difficulté. D'autre part, l'articulation entre la sphère professionnelle, la sphère familiale et les différents temps sociaux.

Tout comme les inégalités de revenu, les inégalités de qualité de vie au travail découlent du type d'emploi et des opportunités dont bénéficie l'individu. Pour cette raison, il a été observé que ce sont les mêmes groupes dont l'accès aux opportunités est limité qui vont vivre une expérience de travail moins satisfaisante. Par exemple, les emplois à temps partiel vont généralement faire subir de l'instabilité aux employés concernés, des horaires de travail atypiques (soirs et fins de semaine) et des chances limitées de développement. De même, les emplois peu qualifiés, qui donnent une faible autonomie au travail, un manque de reconnaissance et un faible accès à l'information et à la communication peuvent affecter l'expérience perçue de travail.

Quand ces conditions d'emploi s'additionnent aux responsabilités émanant de la vie personnelle, il semblerait que les inégalités se creusent davantage pour certains groupes de la société.

État des lieux et causes des inégalités de qualité de vie au travail

Tout d'abord, **les femmes** représentent un groupe particulièrement concerné par le cumul des conditions de travail difficiles et des responsabilités de la vie personnelle, ce qui peut affecter leur qualité de vie au travail. Le travail invisible, le rôle de proche aidant et le partage des rôles de parents dans la société font en sorte que les femmes contribuent davantage à l'économie non marchande en effectuant du travail non rémunéré[100]. Au Québec, la situation est bien meilleure qu'ailleurs dans le monde, mais loin d'être égalitaire. En 2018, le Conseil du statut de la femme a montré que les femmes fournissaient en moyenne sept heures de travail domestique de plus par semaine que les hommes, soit l'équivalent d'une journée de travail complète[101].

Du fait de ce travail invisible, les femmes sont surreprésentées dans les emplois précaires, faiblement rémunérés et à temps partiel. Pourtant, le travail à temps partiel ne résout pas la problématique de la conciliation travail-famille et contribue souvent à former un cercle vicieux. D'une part, il impose des horaires irréguliers et parfois atypiques. D'autre part, les employées à temps partiel ont de faibles de chances d'évoluer dans leur milieu de travail et d'obtenir davantage de responsabilité et d'autonomie.

La prévalence du travail à temps partiel est également supérieure chez les **travailleurs ayant une incapacité**. Même lorsqu'il s'agit de temps partiel dit volontaire, cela ne signifie

pas que le statut d'emploi de ces personnes n'affecte pas leur qualité de vie au travail, leur progression de carrière et la reconnaissance donnée à leur travail. Au-delà du temps de travail, la qualité des accommodements offerts et parfois la stigmatisation entourant les demandes d'accommodements pour les personnes ayant une incapacité peut affecter leur qualité de vie au travail.

L'âge est aussi un facteur qui peut être corrélé à une moins bonne qualité de vie au travail. En 2017 au Québec, 1 emploi moins qualifié sur 5 (21 %) est occupé par une personne de 55 ans et plus[102]. Ces emplois sont réputés donner accès à moins d'autonomie, moins de vacances et de congés de maladie payés et moins d'avantages comme l'assurance salaire et les régimes de retraite privés. Aux caractéristiques d'emploi des travailleurs plus âgés se rajoutent les responsabilités émanant de leur vie privée. Tout d'abord, au Québec, la majorité des proches aidants ont 45 ans et plus, ce qui fait qu'ils peuvent rencontrer plus de défis à concilier vie personnelle et vie professionnelle[103]. Aussi, les employés de 45 ans et plus peuvent être la cible de préjugés et de commentaires déplacés en lien avec leur âge, ce qui peut également affecter leur qualité de vie au travail.

Par ailleurs, il est reconnu que la surqualification de certaines personnes appartenant à des **minorités ethnoculturelles** a une influence négative sur l'estime de soi, l'engagement et la satisfaction au travail. Lorsque le niveau de scolarité d'un employé est supérieur aux compétences requises du poste, celui-ci adopte des comportements contreproductifs pour exprimer sa frustration et essayer de corriger une situation qu'il perçoit injuste et sous-optimale[104]. Les personnes issues de la diversité ethnoculturelle, à l'image de l'ensemble des groupes vulnérables aux inégalités, peuvent aussi connaitre des situations qui affectent leur qualité de vie au travail, notamment l'expression de préjugés envers eux, des microagressions ou encore des commentaires perçus comme étant déplacés ou blessants. Selon un sondage récent d'ADP Canada, 31 % des travailleurs appartenant à une minorité visible ont reconnu avoir été témoins ou avoir fait l'objet de ces situations problématiques dans leur milieu de travail actuel. Ce taux est deux fois supérieur à celui constaté chez l'ensemble des travailleurs canadiens[105].

23 % des employés homosexuels auraient subi une forme d'homophobie directe dans le cadre de leur emploi

Les personnes appartenant aux communautés LGBTQ sont confrontées à des difficultés similaires : stigmatisation, intimidation et exclusion au travail[106]. Une étude montre que 23 % des employés homosexuels auraient subi une forme d'homophobie directe dans le cadre de leur emploi[107]. Cette réalité fait en sorte que plusieurs de ces personnes n'affichent pas ouvertement leur orientation sexuelle ou identité de genre. La Chambre de commerce LGBT du Québec précise que 25 % à 30 % de ces travailleurs le font, notamment parce qu'ils craignent que cela puisse nuire à leur carrière professionnelle[108]. Évidemment, cette situation n'est pas sans conséquence, ni pour l'employé concerné ni pour l'organisation.

Finalement, même si la Loi sur les normes du travail donne aux employés le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement qu'il soit de nature psychologique, sexuelle ou discriminatoire, plusieurs personnes appartenant aux groupes vulnérables aux inégalités y sont davantage exposées. Dans une enquête menée par Emploi et Développement social Canada en 2017, 94 % des répondants qui ont déclaré avoir été victimes de harcèlement sexuel en milieu de travail étaient des femmes[109]. Selon cette même enquête, les personnes en situation de handicap et les membres d'une minorité visible étaient plus susceptibles de subir du harcèlement que d'autres groupes.

Les conséquences des inégalités de qualité de vie au travail

La qualité de vie au travail est ainsi affectée par les caractéristiques de la vie personnelle et de la vie professionnelle qui peuvent s'alimenter dans un cercle vicieux. Ces situations ont de grands impacts sur les personnes concernées et leur santé mentale. La résultante consiste généralement en l'augmentation du stress au travail, de l'anxiété et l'épuisement professionnel.

Selon la Commission de la santé mentale du Canada, près du quart de la population canadienne vit des problèmes de santé mentale au travail. Les troubles anxieux et la dépression figurent parmi les maladies mentales les plus fréquentes dans les milieux de travail[110]. Au Québec en 2015, le pourcentage de la population québécoise âgée de 15 ans et plus qui avait déjà souffert d'un trouble mental ou d'un trouble lié à la consommation de substances était de 32 %[111].

Plusieurs études conduites sur le stress et la détresse psychologique au travail s'accordent sur la proportion plus élevée des **femmes** touchées. L'une d'entre elles, conduite au Québec, montre que la détresse psychologique, la dépression et l'épuisement professionnel touchent davantage les femmes (26 %, 8 % et 14 %, respectivement) que les hommes (21 %, 4 % et 10 %)[112]. Le contexte de pandémie de COVID-19 n'a pas amélioré cette situation. Selon un sondage, 50 % des mères en emploi ont déclaré avoir des niveaux de stress plus élevés en raison de la conciliation travail-famille pendant la pandémie, contre 40 % des hommes. Les travailleuses ont également signalé des répercussions plus importantes sur leur santé mentale[113]. Le harcèlement psychologique et sexuel diminue également le bien-être au travail et réduit la satisfaction, la motivation et le sentiment d'appartenance. Par exemple, la proportion de femmes ayant déclaré être insatisfaites de leur emploi était trois fois supérieure chez les femmes ayant subi du harcèlement comparativement à celles n'ayant pas subi de harcèlement[114].

Les catégories professionnelles peuvent aussi influencer la santé mentale. La dépression et l'épuisement professionnel sont plus fréquents chez les employés non qualifiés[115]. Le manque d'estime de soi, d'autonomie et de reconnaissance semble mettre ce groupe d'employés plus à risque.

Par ailleurs, plusieurs études précisent que les microagressions envers les **minorités ethnoculturelles** ont des effets sur leur santé physique et psychologique[116]. Les microagressions contribuent à créer des milieux de travail hostiles et épuisent les ressources cognitives des personnes qui les subissent. C'est le cas aussi pour les **minorités de genre et d'orientation sexuelle** qui voient leur santé et leur estime de soi s'amoindrir dans ces situations[117]. Les expériences de discrimination que vivent ces personnes sont corrélées à la présence de symptômes dépressifs, à la perturbation du processus de développement identitaire[118] et à la baisse d'optimisme face à la vie[119].

Ces enjeux ne sont pas sans conséquence pour **les organisations**. La piètre qualité de vie au travail fait en sorte que les organisations connaissent des défis d'absentéisme, de présentéisme et des difficultés de rétention du personnel. Selon l'enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST), 40 % des salariés touchés par la dépression se sont absentés du travail, dont la moitié pour plus de 11 jours, et un quart pour plus de 60 jours[120].

Les problèmes de santé mentale coûtent près de 14 % des profits des entreprises canadiennes, ce qui représente jusqu'à 16 milliards de dollars annuellement

Sans les mesures visant à contrer ces défis, les entreprises ont de la difficulté à attirer et retenir les travailleurs appartenant aux groupes sous-représentés. Une perte d'expertise et de mémoire corporative peut en découler. Selon la Commission de la santé mentale du Canada, cela représente 6,4 milliards de dollars de pertes en productivité pour les entreprises canadiennes[121]. L'Institut universitaire en santé mentale de Montréal estime quant à lui que les problèmes de santé mentale coûtent près de 14 % des profits des entreprises canadiennes, ce qui représente jusqu'à 16 milliards de dollars annuellement. La perte de productivité peut également provenir d'autres sources que les absences et les congés maladie. Par exemple, les milieux de travail peu accueillants amènent les employés à ne pas afficher leur orientation sexuelle et leur identité de genre, ce qui affecte leur productivité. Dissimuler ou réguler son identité au travail mobilise des ressources cognitives comme l'attention et le raisonnement (qui seraient normalement consacrées au travail) et fait en sorte que les employés qui se trouvent contraints de le faire soient à la fois moins performants et moins épanouis au travail[122].

À l'image des organisations, **la société** subit les coûts reliés à ces enjeux : coûts de soins de santé, dépenses facilitant la conciliation travail-famille non couvertes par les organisations et détérioration du climat social font partie des impacts de la moindre qualité de vie au travail de certains groupes de personnes. À titre d'exemple, la commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail (CNESST) a déclaré qu'il y a eu plus de 15 millions de jours indemnisés pour des lésions professionnelles en 2019. Le coût de ces indemnisations s'élève à 2,347 milliards de dollars la même année[123].

Les inégalités de pouvoir

Les inégalités de pouvoir au sein des organisations font référence à la sous-représentation de personnes issues de certains groupes dans les hauts niveaux de la hiérarchie, notamment au sein de la haute direction et des conseils d'administration.

Une fois encore, les inégalités s'avèrent interreliées. Les inégalités de pouvoir découlent en partie des inégalités de revenu et les personnes les mieux nanties de la société sont très souvent surreprésentées dans des postes de pouvoir (présidents d'organisation, hauts fonctionnaires, juges, etc.). Les inégalités d'accès aux opportunités incluant les opportunités d'ascension et de progression de carrière expliquent également les inégalités de pouvoir et le fait que les sphères de pouvoir soient dominées par les groupes majoritaires.

État des lieux et causes des inégalités de pouvoir

La sous-représentation de certains groupes, comme **les femmes**, dans les niveaux intermédiaires de la hiérarchie organisationnelle fait en sorte que plus on avance dans la structure organisationnelle, moins ces personnes sont présentes. Par exemple, en mai 2020, seulement 37 des 500 postes de directeurs généraux des entreprises de l'indice Fortune 500 étaient occupés par des femmes[124].

Le Peterson Institute for International Economics a étudié la présence des femmes au sein de 20 000 entreprises dans 91 pays, et est parvenu aux résultats suivants : 60 % des entreprises n'avaient aucune femme sur leur conseil d'administration, la moitié n'avaient aucune femme parmi les membres de la haute direction et environ le quart avaient seulement une seule femme au sein de la haute direction[125]. La situation n'est pas significativement différente au Canada. En 2016, les femmes représentaient 19 % des membres des conseils d'administration des entreprises canadiennes et 19 % des membres de la haute direction.[126]

Le Québec a adopté en 2006 la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Cette Loi reconnait l'importance d'une plus grande participation des femmes dans les organes décisionnels. Elle énonce que les conseils d'administration des sociétés d'État doivent être constitués en parts égales de femmes et d'hommes à compter de décembre 2011. Cette Loi a aussi été modifiée pour assurer que les conseils d'administration soient constitués de membres dont l'identité culturelle reflète les différentes composantes de la société québécoise et qu'ils incluent un membre âgé de 35 ans ou moins au moment de sa nomination à compter du 7 décembre 2021. Ce cadre régulateur a bien donné les résultats escomptés. En 2019, le taux de représentation des femmes dans les conseils d'administration des sociétés d'État visées par cette Loi était de 53 %. Il se situe donc dans la zone paritaire (entre 40 % et 60 %) définie par le Conseil du statut de la femme[127].

Contrairement aux sociétés d'État, les entreprises du secteur privé bénéficient de mesures plus conciliantes avec des recommandations de cibles de représentations des femmes dans les conseils d'administration. Pour améliorer l'état des lieux, le ministre de la Culture, des Communications et de la Condition féminine a fondé en 2012 la table des partenaires influents. Ce regroupement a pour mandat de proposer des moyens d'augmenter la représentation des femmes dans la haute direction et les conseils d'administration des entreprises cotées en bourse avec un objectif d'atteindre la zone paritaire (40 %) d'ici 2028.

Généralement, l'approche adoptée invite les entreprises à se conformer aux recommandations ou expliquer tout écart important par rapport aux cibles. Celle-ci a donné des résultats timides avec une proportion de femmes au sein des conseils d'administration d'entreprises québécoises qui est passée de 16 % en 2010 à 20 % en 2014[128]. Selon le rapport du YMCA Québec « *L'augmentation moyenne d'un point de pourcentage par année est trop faible pour permettre l'atteinte de la cible de 40 % en 2028 fixée par la table des partenaires influents*[129] ».

Des 724 hauts fonctionnaires que compte l'État québécois, 23 sont membres de minorités visibles ou ethniques

La situation n'est pas bien meilleure du côté des minorités visibles, des minorités de genre et d'orientation sexuelle, des personnes autochtones et celles ayant une incapacité. À l'été 2020, seulement 4 des postes de directeurs généraux des entreprises de l'indice Fortune 500 étaient occupés par des personnes noires. Selon le Conseil du trésor, l'administration publique québécoise est plutôt homogène, notamment dans les hautes sphères de l'État. En 2018, seulement 23 des 724 hauts fonctionnaires que compte l'État québécois sont membres de minorités visibles ou ethniques[130] (voir tableau 2). En 2020, 14 des 20 plus importantes entreprises québécoises cotées en Bourse ne comptaient aucune personne racisée, en situation de handicap ou autochtone à sa haute direction. Douze d'entre elles n'avaient aucun représentant de ces groupes à leur conseil d'administration[131].

Une nouvelle exigence risque toutefois de faire changer ce portrait. En effet, depuis janvier 2020, les sociétés régies par Loi canadienne sur les sociétés par actions doivent divulguer l'information relative à la diversité au sein de leur conseil d'administration et des membres de la haute direction. Elles sont également tenues de présenter leurs politiques en la matière, leurs cibles de représentation des femmes, des personnes autochtones, des personnes issues de minorités visibles et des personnes en situation de handicap et expliquer tout écart par rapport à ces cibles.

À la suite de l'entrée en vigueur de cette obligation de divulgation en janvier 2020, l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques a mené une étude sur 78 organisations concernées. L'étude a montré que la moyenne de représentation dans

leur conseil d'administration est de 29 % de femmes, de 5 % de personnes issues de minorités visibles, de 0,6 % de groupes autochtones et de 0,5 % de personnes en situation de handicap. Au sein de la haute direction, cette proportion est de 24 % de femmes, 8 % de personnes issues de minorités visibles, 0,1 % de groupes autochtones et 0,3 % de personnes en situation de handicap[132]. Ces proportions restent peu représentatives de la proportion de ces groupes sur le marché du travail et des efforts restent à faire pour atteindre la zone paritaire.

Comment expliquer la sous-représentation de ces groupes dans les hautes sphères de pouvoir organisationnel ? Tout d'abord, les réseaux de relations sociales semblent déterminants pour l'accès aux postes de direction et d'administration. La circulation des informations, qui passe principalement par des réseaux informels de recommandation et de référencement, fait en sorte que la liste de candidats potentiels est généralement homogène. Le manque de diversité est alors la conséquence non voulue d'un mode de fonctionnement bien ancré qui favorise et perpétue l'existence des cercles souvent qualifiés de « boys club ». Ensuite, les critères utilisés pour évaluer le profil des personnes aptes à occuper un poste au sommet de la hiérarchie organisationnelle sont historiquement teintés par des valeurs majoritairement masculines (comme l'autorité, la domination et la concurrence qui apparaissent comme sexuellement connotées en faveur des hommes) ce qui complique la reconnaissance des qualifications professionnelles d'autres candidats[133]. Finalement, la culture organisationnelle joue un rôle central dans l'accès aux plus hautes fonctions de gestion. La diversité dans les sphères de pouvoir nécessite en règle générale une volonté exprimée par la haute direction, aspect qui fait potentiellement défaut dans certaines organisations.

Les conséquences des inégalités de pouvoir

Les inégalités de pouvoir ont des conséquences négatives à différents égards. **Les personnes issues des groupes sous-représentés** ne vont se reconnaitre ni dans la composition des sphères de pouvoir ni dans les décisions prises. Cela peut engendrer un sentiment d'injustice, de la démotivation et peu de confiance en la capacité des organisations à rétribuer les efforts individuels et à contribuer à la mobilité sociale[134]. À plus grande échelle, les inégalités de pouvoir se traduisent par une mauvaise gestion des attentes, des crises et des risques pour la **société** étant donné que les instances décisionnelles anticipent peu les réactions que leurs décisions peuvent susciter.

Pour ce qui est des **organisations**, la non-mixité des sphères de pouvoir semble avoir des coûts d'opportunité. Bien qu'il n'existe pas de preuve définitive, la composition diversifiée des instances décisionnelles serait à l'origine d'une meilleure prise de décision et davantage de profitabilité.

Selon une étude récente, les entreprises avec des femmes à des postes de direction sont plus rentables que celles qui n'en ont pas[135]. Une autre étude menée auprès des 200 entreprises les plus innovantes au monde selon Forbes montre qu'autant la diversité visible (de genre et ethnoculturelle) qu'invisible (éducation et expérience) des membres des conseils d'administration sont des facteurs qui influencent positivement l'innovation organisationnelle[136]. La composition du conseil d'administration et de la haute direction affecte aussi la crédibilité de l'organisation lorsque celle-ci ne reflète pas convenablement la diversité de son bassin de main-d'œuvre, de ses consommateurs et de sa communauté[137].

Pistes de solutions et meilleures pratiques

Inégalités d'accès aux opportunités

Plusieurs pistes de solutions existent en vue d'aider les organisations à réduire leur contribution aux inégalités d'accès aux opportunités.

Tout d'abord, en ce qui a trait à **l'allocation et à la qualité de l'emploi**, l'organisation peut adopter des meilleures pratiques inclusives à différents niveaux, notamment dans le recrutement, la sélection, la promotion et la gestion de carrières. **La sensibilisation et la formation** des professionnels et les gestionnaires responsables du recrutement et de la sélection aux différents biais, aux préjugés, et aux impacts potentiels de leur prise de décision font également partie des pratiques recommandées[138]. Cette sensibilisation permettrait d'aboutir à une plus grande objectivité des processus de recrutement et de promotion et à les rendre plus formels, transparents et démocratiques[139].

La mise en place de quotas de représentation reflète aussi une solution possible pour l'accès à l'égalité en emploi. Bien que souvent critiquées, ces mesures se traduisent par des résultats concrets, notamment l'atteinte de cibles volontaires de représentations fixées par l'organisation. En revanche, lorsqu'elles sont appliquées seules, ces mesures assurent l'accès à l'emploi à certains groupes sous-représentés, mais pas la qualité de l'emploi ni aux possibilités de développement[140].

L'alternative consiste à introduire les stratégies du « **gender mainstreaming** » ou l'approche intégrée de l'égalité. Cette approche, qui cible principalement les inégalités hommes-femmes, consiste à tenir compte des objectifs d'égalité dans toutes actions, négociations et pratiques organisationnelles. Concrètement, un exercice d'évaluation des effets en matière d'égalité hommes-femmes est mené préalablement à l'adoption de toute politique de temps de travail, de recrutement, de formation ou encore de promotion[141]. Cet exercice peut être élargi pour en faire une analyse différenciée selon le sexe et autres facteurs de vulnérabilité (ADS+) tels l'origine ethnoculturelle, l'âge, l'orientation sexuelle ou la situation de handicap. Le recours à ce type d'analyse permettrait d'estimer si certains groupes bénéficient de façon disproportionnée d'une mesure ou au contraire, s'ils en font les frais [142].

Les spécialistes soulignent aussi l'importance des pratiques d'intégration et de rétention qui semblent nécessaires pour assurer le bien-être et l'épanouissement des personnes issues des groupes sous-représentés. La création de cercles de soutien entre employés, la responsabilisation des groupes majoritaires et la transparence sur les failles et les avenues d'amélioration pour l'organisation permettent de bâtir un environnement inclusif[143].

Ensuite, pour ce qui est de **l'ascension et de la gestion de carrière**, une révision des compétences et des savoir-être exigés peut-être porteuse de retombées positives. Cet

exercice pourrait faire évoluer les critères de sélection pour les postes de gestion et de direction qui sont généralement définis en faveur des groupes majoritaires. Par exemple, plusieurs critères d'évaluation comme la compétitivité, l'autorité et le leadership ne sont pas forcément universels mais plutôt étroitement associés à la masculinité et reconnus davantage chez les hommes que chez les femmes[144]. Une réflexion dans ce sens permettrait de rendre les critères de promotion plus inclusifs et plus alignés à l'engagement des organisations envers les groupes sous-représentés.

Le développement des employés issus des groupes pénalisés nécessite également un engagement concret de la part des organisations qui les recrutent. Par exemple, les organisations peuvent inciter et accompagner les travailleurs dans les demandes de reconnaissance des compétences et de connaissances qu'ils ont acquises grâce à leur expérience par une institution scolaire ou selon une norme professionnelle[145]. Cette pratique permettrait d'améliorer le sentiment d'appartenance, l'engagement et la motivation des employés concernés.

Plus qu'une simple thématique de formation, l'inclusion gagnerait à être intégrée dans l'ADN organisationnel, communiquée et partagée à grande échelle[146]. De la sorte, les travailleurs sont incités à adopter les comportements adéquats et se sentent plus engagés dans la construction d'une organisation plus inclusive et égalitaire.

Inégalités de revenu

Le revenu est l'un des leviers les plus puissants pour contrer les inégalités et diminuer la vulnérabilité des personnes au cours de leur vie[147]. Parmi les meilleures pratiques permettant de limiter les effets négatifs des inégalités de revenu, l'application des lois en place est essentielle au sein des organisations. Pour y parvenir, des formations sur les principes d'équité salariale doivent être offertes aux gestionnaires et aux professionnels responsables de la rémunération pour les sensibiliser aux dangers des décisions arbitraires et informelles en la matière.

En revanche, certaines politiques et pratiques organisationnelles porteuses d'inégalités de revenu ne sont pas réglementées ni visées par des lois. Dans ces situations, les organisations peuvent se fixer leurs propres règles en vue de rester crédibles auprès du public, des actionnaires et des employés. Par exemple, l'adoption de plans de divulgation et d'évolution vers des objectifs-cibles est une pratique commune pour améliorer les situations d'iniquité salariale. D'ailleurs, une firme-conseil offre un programme encadrant la divulgation d'information en vue d'outiller les entreprises voulant se pencher sur la problématique de l'iniquité salariale en fonction de l'origine ethnique[148]. Promouvoir la

Promouvoir la transparence en matière de rémunération et fixer des multiples maximums entre le plus haut et le plus bas salaire au sein de l'organisation représentent aussi une piste de solution

transparence en matière de rémunération et fixer des multiples maximums entre le plus haut et le plus bas salaire au sein de l'organisation représentent aussi une piste de solution. Aux États-Unis par exemple, toute organisation cotée en bourse doit depuis 2017 publier le ratio entre le salaire le plus élevé et le plus bas dans son rapport annuel[149].

Finalement, il ne faut pas perdre de vue que certains écarts de revenu peuvent avoir des bienfaits pour l'organisation et ses effectifs. Ces écarts sont généralement justifiables par des critères objectifs comme la qualification requise, l'ancienneté, la quantité de travail fournie et sa pénibilité ou encore la plus-value ou le bénéfice qu'en retire l'organisation[150].

Inégalités de qualité de vie au travail

L'évolution de la composition de la main-d'œuvre, notamment en raison de l'entrée massive des femmes sur le marché du travail et du vieillissement de la population, n'a pas été accompagnée par une prise de conscience et par des politiques d'entreprise à la mesure de cette mutation[151]. Plusieurs pratiques peuvent remédier à cet enjeu, dont la plupart sont peu coûteuses pour les organisations et rapportent différents avantages. Particulièrement, la reconnaissance du travail et des responsabilités en dehors du travail permettrait d'améliorer la qualité de vie des employés issus des groupes vulnérables aux inégalités.

Au travail, la reconnaissance se fait à travers l'octroi d'autonomie et de flexibilité aux différents niveaux de l'organisation du travail (tâches, responsabilités, horaires, lieu de travail). La littérature à ce sujet est claire : la flexibilité bénéficie autant aux employés qu'aux organisations[152]. La satisfaction au travail, qui est alimentée par le sentiment d'appartenance et le développement personnel, est également un élément important à considérer pour le maintien en emploi des personnes issues de groupes sous-représentés[153]. Parmi les meilleures pratiques à considérer dans ce sens, on évoque la fixation d'objectifs de groupe et par l'élimination de la compétition malsaine.

Pour assurer un bon climat de travail, l'organisation pourrait aussi s'orienter vers une plus grande prise en considération des différences et un alignement autour de la question de la diversité et de l'inclusion. Par exemple, l'adoption d'une politique de tolérance zéro envers l'expression de préjugés, la discrimination et le harcèlement permettrait de concrétiser cet engagement envers la qualité de vie au travail et éviter des départs d'employés. Ces politiques doivent être complétées par des recours bien définis pour assurer la protection de tous les employés contre les agissements hostiles ou déplacés en milieu de travail.

L'adhésion aux principes de diversité et d'inclusion peut s'illustrer par le matériel et les symboles utilisés, par le langage mobilisé et par les ressources offertes aux employés

D'ailleurs, selon la Loi sur les normes du travail, l'employeur a l'obligation d'adopter « une politique de prévention du harcèlement psychologique et de traitement des plaintes, incluant entre autres un volet concernant les conduites qui se manifestent par des paroles, des actes ou des gestes à caractère sexuel » (article 81.19).

L'organisation peut également afficher les valeurs de diversité et d'inclusion. L'adhésion à ces principes peut s'illustrer par le matériel et les symboles utilisés (affiches, images sur le site Web, etc.), par le langage mobilisé (utilisation de pronoms adéquats, ajout d'options dans les formulaires, etc.) et par les ressources offertes aux employés (uniformes non genrés, toilettes mixtes et salle d'allaitement par exemple)[154]. De la sorte, les notions de diversité et d'inclusion sont concrètement vécues au sein des organisations plutôt que d'être de simples valeurs abstraites qu'on prône, mais qu'on ne met pas en application.

En ce qui concerne la vie personnelle, les experts s'accordent sur l'idée que la conciliation travail-famille ne devrait pas être perçue comme une réalité exclusive aux femmes. Tous les employés, à travers leurs spécificités individuelles, ont aujourd'hui besoin de concilier travail-famille-études-retraite et autres temps sociaux. Il semble donc pertinent de repenser l'image de « l'employé idéal » pour intégrer la réalité des groupes sous-représentés. Faciliter l'équilibre entre les différentes sphères de la vie ne semble plus perçu comme un moyen d'accommoder des groupes ayant des besoins particuliers, mais un mode de vie encouragé par les gestionnaires et la haute direction. Il fait partie des critères de sélection, d'évaluation et de promotion et il existe des politiques intégrées dans la culture organisationnelle pour le concrétiser. Les gestionnaires peuvent notamment donner l'exemple et encourager les employés à prendre leurs vacances et profiter des bénéfices et avantages offerts pour assurer leur bien-être et améliorer leur qualité de vie au travail[155]. Des groupes d'échange et de soutien pour des personnes partageant le même vécu (parents, personnes racisées, personnes appartenant aux minorités de genre et d'orientation sexuelle, etc.) peuvent à cet effet être mis en place et faciliter l'atteinte des objectifs d'inclusion au sein des organisations.

Inégalités de pouvoir

Comme le montre cette étude, les instances décisionnelles et les sphères de pouvoir organisationnel ne sont pas encore suffisamment représentatives de tous les groupes de personnes. Pour y remédier, les spécialistes s'accordent sur l'importance d'un engagement fort de la part de la haute direction. Par exemple, l'adoption d'une politique de parité et de juste représentativité avec des objectifs clairs à atteindre et un plan de divulgation concret fait partie des meilleures pratiques à implanter. La création d'un comité de gouvernance dont le mandat est de développer et d'appliquer les critères de parité et de mixité permet aussi de concrétiser les orientations de la haute direction. Des pistes de solutions aussi simples que de nommer, à compétences égales, une personne des groupes sous-représentés à la présidence du conseil d'administration (pour encourager les

référencements d'autres personnes de ces groupes) ou encore de limiter la durée des mandats des administrateurs en vue de faciliter la rotation et l'introduction de nouveaux profils de compétences dans la composition sont aussi envisageables[156]. Ces solutions permettraient d'influencer positivement l'imaginaire collectif et de faire évoluer favorablement la situation.

Traiter les inégalités à la source peut également inclure des mesures d'accompagnement et de soutien des groupes vulnérables aux inégalités qui sont généralement moins recommandés et reconnus par les réseaux de relations sociales. Dans ce sens, les pratiques de mentorat sont préconisées pour accroitre la visibilité et la confiance données aux candidats issus de ces groupes et les amener au sommet de la hiérarchie organisationnelle. Une fois qu'ils y sont parvenus, ces derniers pourraient bénéficier de mesures d'accueil, d'intégration et de soutien pour développer un sentiment d'appartenance et contribuer à leur tour à l'objectif de mixité des instances décisionnelles.

En conclusion, les études s'accordent sur le fait que le manque de représentativité dans les sphères de pouvoir organisationnel n'est pas dû à une offre limitée de candidatures diversifiées, mais semble plutôt résulter d'une faible demande. Les solutions impliquent donc des efforts pour augmenter cette demande et développer les moyens d'y répondre.

Conclusion

La présente étude brosse un portrait général et non exhaustif des inégalités sociales et économiques générées ou amplifiées par les organisations envers plusieurs groupes dont les femmes, les travailleurs âgés, les personnes appartenant à une minorité ethnoculturelle, les personnes autochtones, les personnes appartenant à la diversité de genre et d'orientation sexuelle et les personnes ayant une incapacité. En plus des inégalités dont les causes se situent au-delà des frontières organisationnelles, ce tour d'horizon s'est particulièrement intéressé à la part de responsabilité des organisations dans les inégalités d'accès aux opportunités, de revenu, de qualité de vie au travail et de pouvoir. Les leviers disponibles au sein des organisations pour éclairer et réduire ces inégalités ont également été documentés, ce qui prouve que les organisations ont aussi le pouvoir d'améliorer les conditions que vivent les groupes pénalisés sur le marché du travail.

Il est par ailleurs important de tenir compte des limites de cette étude. Tout d'abord, la totalité des groupes vulnérables aux inégalités n'est pas prise en compte, ni les obstacles organisationnels porteurs d'inégalités. Par exemple, cette étude ne prend pas en compte des facteurs d'inégalités comme la langue, le niveau d'éducation ou encore la région. Ensuite, la disponibilité limitée des données n'a pas permis d'approfondir l'analyse intersectionnelle et de comprendre la manière dont les facteurs de vulnérabilité peuvent s'additionner. Le fait que les données soient généralement agrégées ne permet pas de détailler la réalité hétérogène au sein même de ces groupes.

Les constats faits à travers les différentes sections de cette étude montrent tout de même que la réduction des inégalités est une responsabilité partagée et que les organisations ont tout intérêt à y contribuer, pour leur propre bien, ainsi que pour celui des individus et de la société en général.

- Pour ce qui est des **individus**, la réduction des inégalités leur permettrait d'améliorer significativement leurs conditions de travail et de consolider les pratiques visant leur santé, leur bien-être et leur engagement au travail. Leur qualité de vie n'en sera qu'améliorée et ils bénéficieront de meilleurs revenus, de plus d'opportunités professionnelles et d'un épanouissement au travail de façon plus large.

Les organisations ont tout intérêt à réduire leur contribution aux inégalités, pour leur propre bien, ainsi que pour celui des individus et de la société en général

- Il est aussi démontré que la réduction des inégalités accorde aux **organisations** un avantage compétitif en générant plusieurs retombées positives, notamment une croissance plus robuste provenant d'une hausse marquée de la productivité et de l'innovation. La réduction des inégalités diminue les risques réputationnels pour

les organisations et leur permet de générer davantage de richesse. Elle permet aux employés d'atteindre leur plein potentiel, d'être plus productifs rendant ainsi l'organisation plus résiliente, plus créative et plus attractive. Les employés qui bénéficient de la réduction des inégalités sont le moteur de la réussite économique des organisations, mais aussi de leur implication sociale et environnementale.

- Sur le plan de la **société**, la réduction des inégalités permet d'aboutir à une population avec un niveau élevé de bien-être et d'espérance de vie, une croissance économique robuste et durable et des entreprises innovantes et concurrentielles. La réduction des inégalités induit aussi un taux de réussite éducative plus élevé, des taux de criminalité et de corruption particulièrement faibles[157], ainsi qu'une société ayant une forte cohésion sociale[158].

Liste des figures et tableaux

Figure 1. Taux de présence dans la population québécoise en 2016……p.5

Figure 2. Taux de chômage au Québec en 2019……p.6

Figure 3. Évolution de la qualité des emplois des personnes actives de 55 ans et plus au Québec entre 2009 et 2019 ……p.12

Figure 4. Taux de surqualification pour les 25 à 54 ans établis au Québec en 2018…..p.13

Figure 5. Rémunération horaire moyenne selon le type d'emploi — Québec 2019…..p.18

Figure 6. Rémunération horaire moyenne selon l'âge — Québec 2019……p.20

Tableau 1. Situations d'activité des personnes ayant une incapacité de 25 à 64 ans au Québec en 2017……p.9

Tableau 2. Les membres de communautés culturelles, les Autochtones et les personnes en situation de handicap dans les effectifs réguliers de la fonction publique québécoise en 2018……p.15

Notes et références

[1] Sandy Torres (2021), *Évolution des inégalités économiques au Canada et au Québec : tendances et causes, Montréal*, Observatoire québécois des inégalités.

[2] Rodolphe Parent et Nicolas Zorn (2020). *Baromètre des inégalités*. Observatoire québécois des inégalités, n° 5, novembre 2020.

[3] OCDE (2015), *Tous concernés : Pourquoi moins d'inégalité profite à tous*. Chapitre 2. [En ligne]

[4] Keith Payne (2017). *The Broken Ladder. How Inequality Affects the Way we Think, Live, and Die*, New York, Viking, p. 180.

[5] Damir Cosic (2018). *Wage Distribution in Large and Small Firms: The case of the United States.* International Labour Review.

[6] Thomas S. Shapiro (2017). *Toxic inequality. How America's wealth gap destroys mobility, deepens the racial divide, & threatens our future*, New York, Basic Books.

[7] Stéphane Moulin (2016). *Inégalités: mode d'emploi: l'injustice au travail au Canada*. Les Presses de l'Université de Montréal.

[8] *Ibid*.

[9] Institut de la statistique du Québec (2020). *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2009-2019*. [En ligne].

[10] Statistique Canada (2021). *Recensement de la population de 2016, Tableau numéro 98-400-X2016286*. [En ligne].

[11] Paul Eid, Johanne Magloire et Michèle Turenne (2011). *Profilage racial et discrimination systémique des jeunes racisés*. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. [En ligne].

[12] Paul Eid (2012). *Les inégalités "ethnoraciales" dans l'accès à l'emploi à Montréal : le poids de la discrimination*. Recherches sociographiques, 53(2).

[13] Brahim Boudarbat et Claude Montmarquette (2020). *Y a-t-il discrimination à l'embauche des jeunes Maghrébins au Québec ? Résultats d'une expérience contrôlée à Montréal*. CIRANO.

[14] Jean-Philippe Beauregard, Gabriel Arteau et Renaud Drolet-Brassard (2019). *Testing à l'embauche des Québécoises et Québécois d'origine maghrébine à Québec*. Recherches sociographiques.

[15] Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2020). *Rapport d'activités et de gestion 2019/20*. [En ligne].

[16] Statistiques Canada (2021). *Caractéristiques de la population active selon le sexe et le groupe d'âge détaillé, données mensuelles*. Tableau : 14-10-0017-01. [En ligne].

[17] Statistiques Canada (2019). *Orientation sexuelle et santé mentale complète*. [En ligne].

[18] Fondation Jasmin Roy (2017). *Valeurs, besoins et réalité des personnes LGBT au Canada en 2017*. [En ligne].

[19] Thomas Sasso et Amy Ellard-Gray (2015). *In & out: Diverging perspectives on LGBT inclusion in the workplace*. Canadian Centre for Diversity and Inclusion.

[20] François Bernard Malo (2018). *Qui sont les personnes trans* et pourquoi ne les voit-on pas davantage participer au marché du travail*. Organisation & Territoires, 27(2).

[21] Réseau des lesbiennes du Québec (2020). *Résultats de l'enquête COVID-19 : Impacts sur les femmes LGBTQ+ au Québec*, Partie I.

[22] Institut de la statistique du Québec (2020). *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2009-2019*. [En ligne].

[23] Bureau de normalisation du Québec (2018). *Guide de bonnes pratiques pour favoriser l'embauche, le maintien et le retour en emploi des travailleurs expérimentés*. BNQ 9700-811.

[24] Stéphane Moulin (2016). *Inégalités: mode d'emploi: l'injustice au travail au Canada*. Les Presses de l'Université de Montréal.

[25] Comité consultatif pour les travailleurs et travailleuses de 45 ans et plus (2018). *Revue de la littérature sur l'âgisme*. Présenté à la Commission des partenaires du marché du travail. [En ligne].

[26] Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2020). *Rapport d'activités et de gestion 2019/20*. [En ligne].

[27] Statistiques Canada (2017). *Les Canadiens ayant une incapacité : Un profil de la démographie, de l'emploi et du revenu*. [En ligne].

[28] Statistique Canada (2021). *Situation d'activité pour les personnes ayant une incapacité âgées de 25 à 64 ans, selon le type d'incapacité (regroupé)*. Tableau 13-10-0730-01. [En ligne].

[29] Office des personnes handicapées du Québec (2020). *Coup d'œil sur la prévalence de l'incapacité : Population québécoise de 15 ans et plus*. [En ligne].

[30] Martin Turcotte (2014). Les *personnes avec incapacité et l'emploi*. Statistiques Canada. [En ligne].

[31] Stuart Morris, Gail Fawcett, Laurent Brisebois et Jeffrey Hughes (2018). *Un profil de la démographie, de l'emploi et du revenu des Canadiens ayant une incapacité âgés de 15 ans et plus*. Statistiques Canada. [En ligne].

[32] Statistiques Canada (2021). *Caractéristiques de la population active selon la province, la région et le groupe autochtone - Tableau : 14-10-0364-01*. [En ligne].

[33] *Ibid*.

[34] Mélanie Deslauriers, Claire Durand et Gérard Duhaime (2011). *Que se cache-t-il derrière les portraits statistiques nationaux? Le cas des Amérindiens au Québec*. *Sociologie et sociétés* 43(2).

[35] Statistiques Canada (2020). *Recension de la population de 2016 - Tableau : 98-400-X2016264*. [En ligne].

[36] Stéphane Moulin (2016). *Inégalités: mode d'emploi: l'injustice au travail au Canada*. Les Presses de l'Université de Montréal.

[37] Institut de la statistique du Québec (2020). *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2009-2019*. [En ligne].

[38] Stéphane Moulin (2016). *Inégalités: mode d'emploi: l'injustice au travail au Canada*. Les Presses de l'Université de Montréal.

[39] Jacqueline Laufer (2003). *Entre égalité et inégalités: les droits des femmes dans la sphère professionnelle*. L'Année sociologique.

[40] Institut de la statistique du Québec (2020). *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2009-2019*. [En ligne].

[41] *Ibid*.

[42] Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (2018). *Les personnes immigrées et le marché du travail québécois*. [En ligne].

[43] Institut de la statistique du Québec (2020). *Titulaires d'un grade universitaire au Québec : ce qu'en disent les données du Recensement de 2016*. [En ligne].

[44] Brahim Boudarbat et Claude Montmarquette (2020). *La surqualification professionnelle chez les diplômés des collèges et des universités : État de la situation au Québec*. Rapport de projet. CIRANO.

[45] Louis Cornelissen et Martin Turcotte (2020). *La persistance de la surqualification en emploi des immigrants et des non-immigrants*. Statistique Canada. [En ligne].

[46] Stéphane Moulin (2016). *Inégalités: mode d'emploi: l'injustice au travail au Canada*. Les Presses de l'Université de Montréal.

[47] Institut de la statistique du Québec (2020). *Niveau de scolarité et domaine d'études selon le sexe et le groupe d'âge*. [En ligne].

[48] Stéphane Moulin (2016). *Inégalités: mode d'emploi: l'injustice au travail au Canada*. Les Presses de l'Université de Montréal.

[49] Statistique Canada (2021). *Proportion des femmes et des hommes travaillant dans les postes de gestion*. Tableau : 14-10-0335-03. [En ligne].

[50] Isabelle Marchand, Johanne Saint-Charles et Christine Corbeil (2007). *L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec*. Recherches féministes.

[51] Sophie Doucet, Line Chamberland et Otto BT (2019). *Inclusion et exclusion au travail : expériences des personnes LGBTQ dans les STIM*. Partenariat de recherche SAVIE-LGBTQ. [En ligne].

[52] Secrétariat du conseil du trésor (2019). *Les membres de communautés culturelles, les anglophones, les Autochtones et les personnes handicapées*. [En ligne].

[53] *Ibid*.

[54]Amina Triki-Yamani, Mélissa Goupil-Landry et Karima Mokarram (2018). *La progression en emploi dans le secteur privé du Grand Montréal : les minorités visibles face à des inégalités de traitement*. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. [En ligne].

[55] Richard V. Reeves (2017). *Dream Hoarders. How the American Upper Middle Class is Leaving Everyone Else in the Dust, Why that is a Problem, and What to Do about it*. New York, Brookings.

[56] David Leonhardt (2017). *Lost Einsteins: The Innovations We're Missing*. New York Times. [En ligne].

[57] McKinsey & Company (2018). *Delivering through diversity*. [En ligne].

[58] Boston Consulting Group (2018). *How diverse leadership teams boost-innovation*. [En ligne].

[59] Davis A. Thomas. (2004). *Diversity as a strategy*. Harvard Business Review.

[60] David Rock et Heidi Grant (2016). *Why diverse teams are smarter*. Harvard Business Review.

[61] Levine, Sheen S., Apfelbaum, Evan P. et Bernard, Mark (2014). *Ethnic diversity deflates price bubbles*. Proceedings of the National Academy of Sciences, 111(52).

[62] Cristina Díaz-García, Angela González-Moreno et Francisco Jose Sáez-Martínez (2013). *Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation*. Organization & Management, 15(2).

[63] Max Nathan et Neil Lee (2013). *Cultural Diversity, Innovation, and Entrepreneurship: Firm-level Evidence from London*. Economic Geography, 89(4).

[64] Stéphane Moulin (2016). *Inégalités: mode d'emploi: l'injustice au travail au Canada*. Les Presses de l'Université de Montréal.

[65] Conseil du statut de la femme (2020). *Portrait des Québécoises : édition 2020, femmes et économie*. Québec. [En ligne].

[66] Institut de la statistique du Québec (2020). *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2009-2019*, [En ligne].

[67] Institut de la statistique du Québec (2019). *L'emploi moins qualifié au Québec : caractéristiques et tendances sur le marché du travail*. [En ligne].

[68] Institut de la statistique du Québec (2020). *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2009-2019*. [En ligne].

[69] Nathalie Mongeau (2019). *Cap sur le travail et la rémunération*. Institut de la statistique du Québec. [En ligne].

[70] Jiang Li, Benoit Dostie et Gaëlle Simard-Duplain (2020). *Quel rôle jouent les politiques de rémunération propres aux entreprises dans l'écart de rémunération entre les sexes au Canada?*. Statistiques Canada. [En ligne].

[71] Jean Bédard et Sophie Brière (2015). *Représentation des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés ciblées par la Table des partenaires influents : Bilan 2014*. Chaire de recherche en gouvernance des sociétés. Université Laval.

[72] David McDonald (2020). *Fail safe CEO compensation in Canada*. Canadian Centre for Policy Alternatives. [En ligne].

[73] Institut de la statistique du Québec (2020). *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2009-2019*, [En ligne].

[74] Sean Waite, Vesna Pajovic, et Nicole Denier (2020). *Lesbian, gay and bisexual earnings in the Canadian labor market: New evidence from the Canadian Community Health Survey*. Research in Social Stratification and Mobility, 67.

[75] Nicole Denier et Sean Waite (2017). *Sexual orientation wage gaps across local labour market contexts: Evidence from Canada.* Relations industrielles/Industrial Relations, 72(4).

[76] Institut de la statistique du Québec (2020). *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2009-2019*. [En ligne].

[77] Conference board du Canada (2017). *L'écart salarial selon l'origine ethnique*. [En ligne].

[78] Stéphane Moulin (2016, p.99). *Inégalités: mode d'emploi: l'injustice au travail au Canada*. Les Presses de l'Université de Montréal.

[79] Victor Armony (2018). *L'écart salarial fondé sur le sexe et l'ethnicité : une analyse des dernières données pour le Québec*. Observatoire des diasporas du du centre de recherche interdisciplinaire sur la diversité et la démocratie. [En ligne].

[80]Statistique Canada (2020). *Recensement de la population de 2016, Tableau numéro 98-400-X2016170*. [En ligne].

[81] Stéphane Moulin (2016). *Inégalités: mode d'emploi: l'injustice au travail au Canada*. Les Presses de l'Université de Montréal.

[82] Melissa Moyser (2017). *Les Autochtones vivant hors réserve et le marché du travail : estimations de l'Enquête sur la population active, 2007 à 2015*. Statistiques Canada. [En ligne].

[83] Office des personnes handicapées du Québec (2020). *Coup d'œil sur la prévalence de l'incapacité : Population québécoise de 15 ans et plus*. [En ligne].

[84] Office des personnes handicapées du Québec (2021). *Les personnes avec incapacités au Québec : un portrait à partir des données de l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2017 - Prévalence et caractéristique de l'incapacité*. Secrétariat général, communication et affaires publiques. L'Office. [En ligne].

[85] David McDonald (2020). *Fail safe CEO compensation in Canada*. Canadian Centre for Policy Alternatives. [En ligne].

[86] Vérificateur général du Québec (2020). *Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2019-2020 : Audit de performance Rémunération des hauts dirigeants*. [En ligne].

[87] Stéphane Moulin (2016). *Inégalités: mode d'emploi: l'injustice au travail au Canada*. Les Presses de l'Université de Montréal.

[88] Nicole F. Bernier et Julia Posca (2020). *Les super-riches et l'explosion des inégalités : portrait et pistes de solutions*. Institut de recherche et d'informations socioéconomiques. [En ligne].

[89] *Ibid*.

[90] Robert J. Gordon, Ian Dew-Becker et Gérard Cornilleau (2007). *Questions sans réponse sur l'augmentation des inégalités aux États-Unis*. Revue de l'OFCE.

[91] Phyllis A. Siegel et Donald C. Hambrick (2005). *Pay Disparities Within Top Management Groups: Evidence of Harmful Effects on Performance of High-Technology Firms*. Organisation science, 16(3).

[92] Matt Bloom et John G. Michel. (2002) *The Relationships among Organizational Context, Pay Dispersion, and Managerial Turnover*. The Academy of Management Journal, 45(1).

[93] Douglas M. Cowherd et David I. Levine (1992). *Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory*. Administrative Science Quarterly, 37(2).

[94] George A. Akerlof et Janet L. Yellen (2011). *Efficiency Wage Models of the Labor Market*. New York, Cambridge University Press.

[95] Jeffrey Pfeffer (2007). *Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained*. Journal of Economic Perspectives, 21(4).

[96] Keith Payne (2017). *The Broken Ladder. How Inequality Affects the Way we Think, Live, and Die*. New York, Viking.

[97] Michael Dorff (2014). *Indispensable and Other Myths. Why the CEO Pay Experiment Failed and How to Fix It*. Oakland, University of California Press.

[98] David Robichaud and Patrick Turmel (2014). *Les hauts revenus des chefs d'entreprise sont-ils justifiés* ? Philosophiques, 41(1).

[99] Jacqueline Laufer (2003). *Entre égalité et inégalités: les droits des femmes dans la sphère professionnelle*. L'Année sociologique.

[100] Conseil du statut de la femme (2020). *AVIS – Prendre soin: perspectives sur le vieillissement*. Québec, Conseil du statut de la femme

[101] Conseil du statut de la femme (2018). *Portrait des Québécoises : édition 2018*. Québec. [En ligne].

[102]Institut de la statistique du Québec (2019). *L'emploi moins qualifié au Québec : caractéristiques et tendances sur le marché du travail*. [En ligne].

[103] Bureau de normalisation du Québec (2018). *Guide de bonnes pratiques pour favoriser l'embauche, le maintien et le retour en emploi des travailleurs expérimentés*. BNQ 9700-811.

[104] Brahim Boudarbat et Claude Montmarquette (2018). *L'inadéquation éducation-emploi et son impact sur les revenus chez les travailleurs canadiens*. Revue Cahiers québécois de démographie, 47(1).

[105] ADP Canada (2020). *Les Canadiens estiment que leurs lieux de travail ont du chemin à faire en matière de diversité et d'inclusion.* [En ligne].

[106] Annie Vaillancourt et Line Chamberland (2018). *Les personnes LGBTQ au travail*. Partenariat de recherche SAVIE-LGBTQ. [En ligne].

[107] Line Chamberland (2007). *Gais et lesbiennes en milieu de travail*. Groupe de recherche : Homosexualité et environnement de travail. [En ligne].

[108]Chu Anh Pham (2017). *Milieu de travail : au moins 25 % des LGBTQ « restent » dans le placard*. Article rédigée pour Radio Canada. [En ligne].

[109] Emploi et Développement social Canada (2017). *Consultations publiques sur le harcèlement et la violence en milieu de travail – compte rendu des discussions*. [En ligne].

[110] Commission de la santé mentale du Canada (2013). *La nécessité d'investir dans la santé mentale au Canada*. [En ligne].

[111] Gouvernement du Québec (2019). *Santé mentale au travail : prévention et moyens d'action*. [En ligne].

[112] Alain Marchand, Marie-Eve Blanc et Pierre Durand (2015). *Genre, âge, catégorie professionnelle, secteur économique et santé mentale en milieu de travail: les résultats de l'étude SALVEO*. Canadian Journal of Public Health, 106(4).

[113] ADP Canada (2021). *Les inégalités professionnelles femmes-hommes s'invitent à la maison*. [En ligne].

[114] Darcy Hango et Melissa Moyser (2018). *Harcèlement en milieu de travail au Canada*. Statistique Canada. [En ligne].

[115] Alain Marchand, Marie-Eve Blanc et Pierre Durand (2015). *Genre, âge, catégorie professionnelle, secteur économique et santé mentale en milieu de travail: les résultats de l'étude SALVEO*. Canadian Journal of Public Health, 106(4).

[116] Sue, Derald Wing (2010). Microaggressions in everyday life: Race, gender, and sexual orientation. John Wiley & Sons.

[117] Marie Geoffroy and Line Chamberland (2015). *Discrimination des minorités sexuelles et de genre au travail : quelles implications pour la santé mentale ?* Identités et orientations sexuelles, 40(3).

[118] Elissa Sarno, et Jordan A. Wright (2013). *Homonegative microaggressions and identity in bisexual men and women*. Journal of Bisexuality, 13(1).

[119] Mélanie A. Morrison (2012). *Psychological health correlates of perceived discrimination among Canadian gay men and lesbian women*. Canadian Journal of Community Mental Health, 30(2).

[120] Michel Vézina, Esther Cloutier, Susan Stock […] et Pascale Prud'homme (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail, Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec. [En ligne].

[121] Commission de la santé mentale du Canada (2013). *La nécessité d'investir dans la santé mentale au Canada*. [En ligne].

[122] Juan M Madera (2010). The cognitive effects of hiding one's homosexuality in the workplace. Industrial and Organizational Psychology, 3(1).

[123] Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail (2019). *Statistiques annuelles*. [En ligne].

[124] Oxfam International (2014). *À égalité ! Il est temps de mettre fin aux inégalités extrêmes*. [En ligne].

[125] Marcus Noland, Tyler Moran et Barbara R. Kotschwar (2016). *Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey*. Peterson Institute for International Economics Working Paper.

[126] Statistiques Canada (2019). *Les femmes dans les entreprises canadiennes : Qui retrouvons-nous au sommet?*. [En ligne].

[127] Ministère du conseil exécutif (2019). *Rapport sur la parité entre les femmes et les hommes au sein des conseils d'administration de l'ensemble des sociétés d'État visées par la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.* Secrétariat aux emplois supérieurs.

[128] Angèle Bouffard, Marie-Eve Ross, Émilie Tremblay (2016). *Guide pour une gouvernance paritaire*. YMCA Québec. [En ligne].

[129] *Ibid*.

[130] Secrétariat du conseil du trésor (2019). *Les membres de communautés culturelles, les anglophones, les Autochtones et les personnes handicapées*. [En ligne].

[131] Philippe Orfali et Sylvain Larocque (2000). *Les minorités sont encore l'exception dans le Québec Inc*. Journal de Montréal. [En ligne].

[132] François Dauphin, Yvan Allaire et Mantote Sambiani (2021). *Les enjeux de la diversité à la direction et aux conseils d'administration des sociétés ouvertes*. Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques. [En ligne].

[133] Isabelle Marchand, Johanne Saint-Charles et Christine Corbeil (2007). *L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec*. Recherches féministes.

[134] Shonagh Rae (2019). From *Inclusion to Support: How to Build a Better Workplace*. New York Times. [En ligne].

[135] Soyoung Han et Marcus Noland (2020). *Companies with women in leadership positions are more profitable than those without*. Peterson Institute for International Economics. [En ligne].

[136] Souad Brinette, Sabrina Khemiri et Ramzi Belkacemi (2019). *La diversité du conseil d'administration influence-t-elle l'innovation ? Le cas des entreprises les plus innovantes au monde*. Post-Print hal-02934670, HAL.

[137] Jared L. Landaw (2020). *How Diverse Is Your Board, Really?*. Harvard Business Review. [En ligne].

[138] Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2020). *Bilan de la mise en œuvre des recommandations du Rapport de la consultation sur le profilage racial et ses conséquences*. [En ligne].

[139] Shonagh Rae (2019). From *Inclusion to Support: How to Build a Better Workplace*. New York Times. [En ligne].

[140] Jacqueline Laufer (2003). *Entre égalité et inégalités: les droits des femmes dans la sphère professionnelle*. L'Année sociologique, 53(1).

[141] *Ibid*.

[142] Nicolas Zorn (2020). *Pour une sortie de crise réussie : favoriser le 40% le plus défavorisé*. Observatoire québécois des inégalités. [En ligne].

[143] Shonagh Rae (2019). From *Inclusion to Support: How to Build a Better Workplace*. New York Times. [En ligne].

[144] Isabelle Marchand, Johanne Saint-Charles et Christine Corbeil (2007). *L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec*. Recherches féministes, 20(1).

[145] Bureau de normalisation du Québec (2018). *Guide de bonnes pratiques pour favoriser l'embauche, le maintien et le retour en emploi des travailleurs expérimentés*. BNQ 9700-811.

[146] Shonagh Rae (2019). From *Inclusion to Support: How to Build a Better Workplace*. New York Times. [En ligne].

[147] Sandy Torres (2021), *Évolution des inégalités économiques au Canada et au Québec : tendances et causes, Montréal*, Observatoire québécois des inégalités.

[148] Price Waterhouse Cooper (2019). *Taking the right approach to ethnicity pay gap reporting*. [En ligne].

[149] US Securities and exchange commission (2015). *SEC Adopts Rule for Pay Ratio Disclosure*. [En ligne].

[150] Tim Low (2016). *When Unequal Pay Is Actually Fair*. Harvard business Review. [En ligne].

[151] Dominique Méda (2004). *Le travail*. PUF, Collection « Que sais-je ? ».

[152] Yishuai Yin, Yue Wang et Ying Lu (2019). *Why firms adopt empowerment practices and how such practices affect firm performance? A transaction cost-exchange perspective*. Human Resource Management Review, 29(1).

[153] Elmer van der Vlugt et Vincent Audet-Nadeau (2020). *Bien vieillir au Québec : Portrait des inégalités entre générations et entre personnes aînées*. Montréal. Observatoire québécois des inégalités. [En ligne].

[154] Annie Vaillancourt et Line Chamberland (2018). *Les personnes LGBTQ au travail*. Partenariat de recherche SAVIE-LGBTQ. [En ligne].

[155] Shonagh Rae (2019). From *Inclusion to Support: How to Build a Better Workplace*. New York Times. [En ligne].

[156] *Ibid*.

[157] Martin Daly, Margo Wilson et Shawn Vasdev (2001). *Income inequality and homicide rates in Canada and the United States*. Revue canadienne de criminology, 43, p.219-236.

[158] Jean-Pierre Derriennic (2019). *Les inégalités contre la démocratie*, Presses de l'Université Laval, p.33-61.

ÉVALUER • ÉCLAIRER • ÉVEILLER