

# Divergences d'opinions :

Le point de vue des  
chefs d'entreprise  
canadiens et américains  
sur la mixité

**FORTUNE**  
KNOWLEDGE GROUP

EN PARTENARIAT AVEC



# Avant-propos

Peu de pays ont autant en commun que les États-Unis et le Canada, et la façon dont nos voisins du Sud et nous abordons la mixité (ou « diversité des genres ») compte parmi nos meilleures valeurs communes. Nombre d'entreprises canadiennes et américaines sont des chefs de file mondiaux en ce qui a trait à la promotion de l'égalité des sexes dans un vaste éventail de secteurs.

En outre, leurs gouvernements collaborent plus étroitement pour appuyer les entrepreneures et promouvoir la diversité en entreprise. En dépit de tous ces éléments en commun, toutefois, nos deux pays affichent des différences marquées dans leurs façons d'aborder la diversité et l'inclusion. Nombre de grandes sociétés américaines, par exemple, ont réalisé des progrès remarquables au chapitre de la sensibilisation et de la mise en oeuvre de stratégies visant l'accession des femmes à des postes de direction. Des efforts semblables ont été déployés au Canada, mais ils n'ont pas encore donné les résultats escomptés.

FORTUNE Knowledge Group, commandité par RBC, a réalisé la présente étude comparative de l'accession des femmes à des postes de direction au Canada et aux États-Unis. Les entreprises des deux pays éprouvent des difficultés à cet égard, mais les entreprises canadiennes accusent du retard par rapport aux entreprises américaines, notamment en ce qui a trait à l'importance qu'elles accordent au problème et aux risques qu'elles sont prêtes à prendre pour le résoudre. Fait à noter, les cadres supérieurs canadiens sont moins enclins que leurs homologues américains à reconnaître les obstacles professionnels auxquels font face de nombreuses femmes.

Notre étude met en lumière quelques-unes des intéressantes raisons de cet état de fait et propose des solutions novatrices pour aider les femmes à parvenir à des postes de haute direction. Elle démontre également ce que le Canada et les États-Unis peuvent apprendre l'un de l'autre, et comment les milieux des affaires des deux pays peuvent collaborer plus étroitement afin de favoriser la diversité et l'inclusion.

Briser les préjugés et les stéréotypes de longue date liés au sexe est une tâche colossale. Nous devons investir du temps, de l'énergie et des ressources pour faire évoluer les choses. La diversité et l'inclusion comptent parmi nos meilleurs atouts pour réussir dans un marché mondial hautement concurrentiel.

Jennifer Tory  
*Chef de l'administration, RBC*

## Méthodologie du sondage

En mars 2017, FORTUNE Knowledge Group, commandité par la Banque Royale du Canada (RBC), a réalisé un sondage auprès de cadres dirigeants canadiens afin de cerner les obstacles à la mixité et les moyens d'élaborer des stratégies visant à aider les dirigeantes à réaliser leur plein potentiel. Cette recherche faisait partie d'un sondage mondial mené auprès de 1 100 cadres, dont 200 du Canada et 300 des États-Unis, sélectionnés au hasard parmi les cadres participants. Un échantillon de

cette taille permet de comparer avec un grand degré de certitude les différences sur le plan des opinions et des expériences des répondants au Canada, aux États-Unis et dans le reste du monde. Plus des deux tiers des répondants sont de hauts dirigeants ; les autres occupent des postes de vice-président ou de premier vice-président. Ils travaillent pour des entreprises comptant au moins 100 employés, et plus de la moitié pour des entreprises de plus de 1 000 employés.

# Un sens de l'urgence grandissant

On observe des différences notables, entre les entreprises des États-Unis et du Canada, dans les façons de favoriser l'accèsion des femmes à des postes de haute direction.

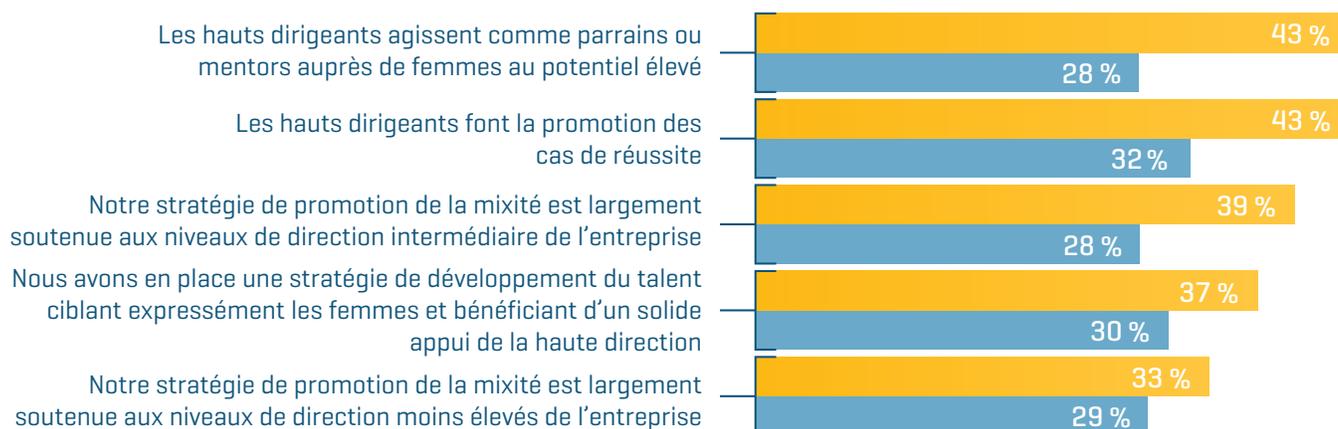
**Dans les deux pays, on reconnaît que la mixité représente un défi, mais dans chacun, on y accorde une importance différente.** Les entreprises canadiennes ont consacré d'importants efforts à la promotion de la mixité, et ces efforts ont été relativement efficaces aux hauts niveaux de l'entreprise, mais elles tirent de l'arrière lorsqu'il est question de maintenir les possibilités d'accèsion des femmes à des postes de direction. Cette différence au chapitre des résultats s'explique entre autres par un écart au chapitre de la sensibilisation. En effet, les cadres supérieurs canadiens sont moins enclins que leurs homologues américains à reconnaître les obstacles à l'avancement professionnel des femmes, comme en témoigne le fait qu'ils accordent à chaque obstacle cité dans le sondage une importance moindre. En outre, ces différences sont plus marquées à certaines étapes, en particulier le recrutement et l'avancement à la haute direction.

**Les entreprises canadiennes sont moins nombreuses à avoir en place une stratégie de développement du talent ciblant expressément les femmes et bénéficiant d'un solide appui de la haute direction. Elles sont également moins nombreuses à affirmer que leurs stratégies de promotion de la mixité sont largement soutenues aux niveaux de direction intermédiaire et moins élevés.** Ces différences concordent avec le nombre moins élevé de hauts dirigeants canadiens qui parrainent des femmes au potentiel élevé et qui font la promotion des cas de réussite (tableau 1).

## 1 Êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants portant sur la stratégie de promotion de la mixité de votre entreprise ?

% des répondants qui sont tout à fait d'accord

■ É.-U. ■ CANADA

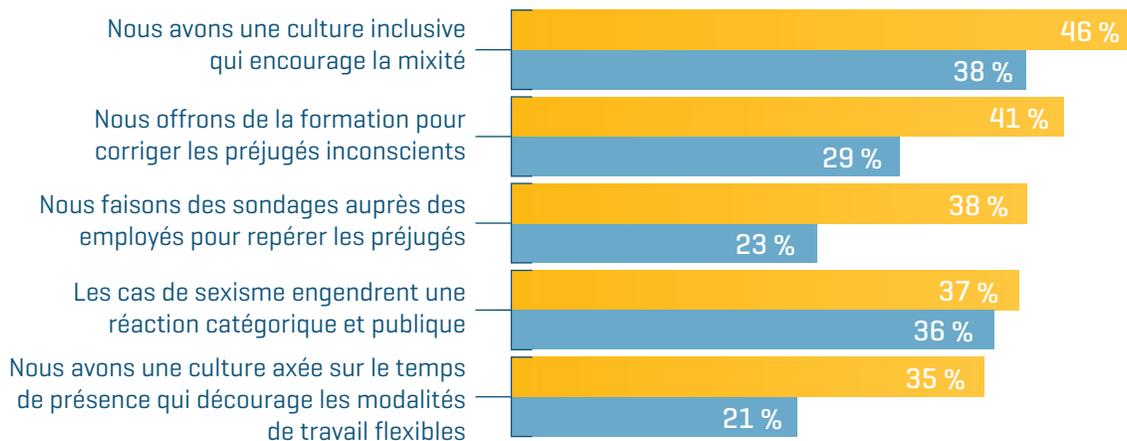


Les différences culturelles pourraient expliquer les écarts entre les entreprises américaines et canadiennes. Seulement 38 % des cadres canadiens, comparativement à 46 % des cadres américains, sont tout à fait d'accord avec l'énoncé selon lequel leur entreprise a une culture inclusive qui encourage la mixité. De plus, les cadres canadiens sont moins nombreux que les cadres américains à avoir favorisé une culture d'inclusion au moyen de mesures telles que les sondages d'employés et la formation. Par conséquent, il semble que les préjugés inconscients liés au sexe soient l'une des causes fondamentales du problème (tableau 2).

## 2 Êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants portant sur la culture de votre entreprise ?

% des répondants qui sont tout à fait d'accord

É.-U. CANADA



**Comparativement aux entreprises américaines, les entreprises canadiennes sont moins enclines à prendre des risques et à essayer des solutions novatrices.**

Beatrix Dart, professeure de gestion stratégique et directrice générale du programme Initiative for Women in Business à l'Université de Toronto, souligne que des questions de culture plus vastes sont à l'origine des différences entre les entreprises américaines et canadiennes. « Les États-Unis diffèrent sensiblement du Canada en matière de résultats, affirme-t-elle. Au Canada, il y a divers éléments en jeu — les normes culturelles sont différentes pour les hommes et les femmes. »

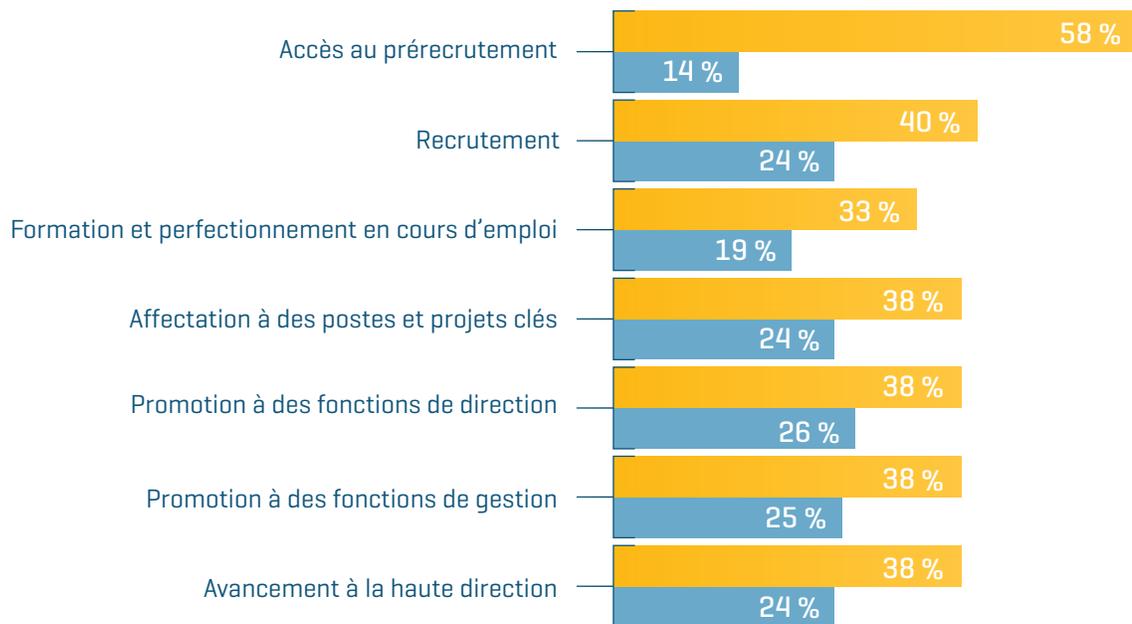
**Les entreprises canadiennes chefs de file sont plus enclines à comprendre les difficultés auxquelles font face les femmes et à agir en conséquence.** Le sondage confirme les résultats d'une étude précédente qui a dévoilé une corrélation entre la mixité aux postes de direction et la performance financière des sociétés. On a demandé aux répondants d'évaluer la rentabilité et la croissance des revenus de leur entreprise par rapport à celles d'entreprises comparables. Ceux qui ont indiqué que leur entreprise figure parmi les chefs de file sectoriels (les « meneurs ») représentent 30 % de l'ensemble des répondants canadiens. Ceux qui ne répondent pas à ces critères sont désignés par le qualificatif « traînants ».

Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), une réduction de 50 % de l'écart hommes-femmes dans les pays membres pourrait susciter une croissance du PIB d'environ 6 % d'ici 2030.

Les « meneurs » sur le plan financier sont ceux qui affichent une proportion élevée de femmes dans des postes à la haute direction, au conseil d'administration et dans d'autres postes de cadre supérieur, et 58 % d'entre eux affirment que les femmes font face à des obstacles « très importants » à l'étape du recrutement, comparativement à seulement 14 % des « traînants » (tableau 3). En outre, deux fois plus que les répondants des entreprises qualifiées de « meneurs », les répondants des entreprises qualifiées de « traînants » affirment qu'ils ont subi les effets de préjugés liés au sexe et que ceux-ci ont eu une incidence négative sur leur carrière (47 % par rapport à 22 %). Cela appuie la conclusion selon laquelle l'incapacité à reconnaître les obstacles découlant des préjugés liés au sexe constitue l'un des principaux défis à la mixité.

### 3 Veuillez qualifier l'importance des obstacles auxquels font face les femmes à chaque étape de leur carrière au sein de votre entreprise.

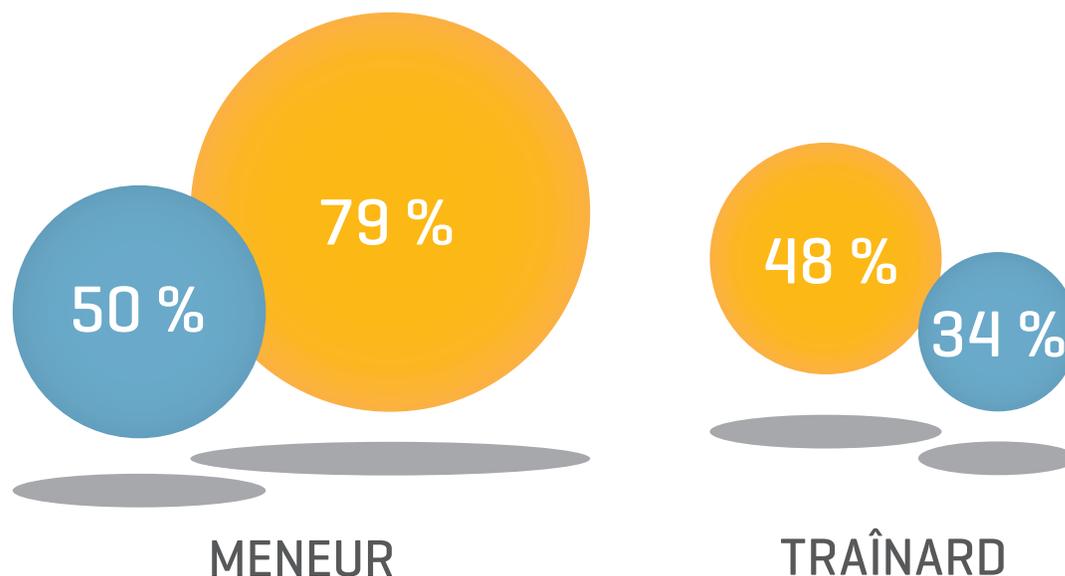
% des répondants qui ont qualifié les obstacles de « très importants » ■ MENEUR ■ TRAÎNARD



## 4 Pourcentage de femmes au niveau « antichambre de la haute direction »

% des répondants

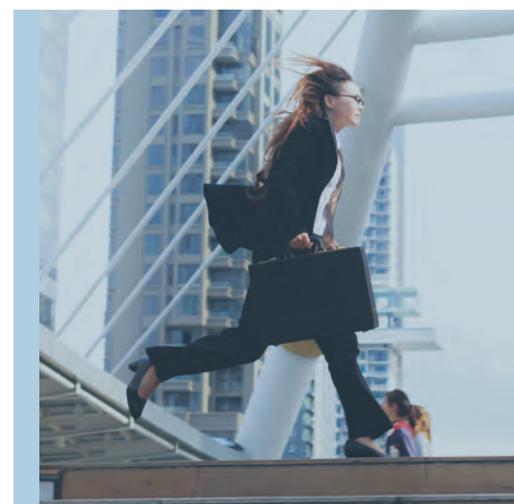
■ É.-U. ■ CANADA



Dans la catégorie primordiale « antichambre de la haute direction », 50 % des entreprises canadiennes qualifiées de « meneurs » affichent un pourcentage de femmes de 30 % ou plus tandis que chez les entreprises américaines qualifiées de « meneurs », cette proportion est de 79 %. Les entreprises canadiennes qualifiées de « traînards » affichent seulement 34 % de femmes dans cette catégorie, comparativement à 48 % dans les entreprises américaines (tableau 4).

Les petites sociétés ont plus d'obstacles à surmonter. Les grandes entreprises généralement sont mieux en mesure de lancer des programmes de perfectionnement en leadership à l'intention des femmes.

Ne disposant pas des ressources spécialisées provenant des économies d'échelle, les petites sociétés mettent en oeuvre un éventail plus restreint de mesures favorisant la mixité. Par conséquent, elles ont moins tendance à faire des programmes de perfectionnement en leadership destinés aux femmes une importante priorité. Cela vaut pour le Canada et les États-Unis, mais comme le Canada compte une plus grande proportion de petites sociétés (54 % par rapport à 46 %), ce problème a une plus large portée.



**Les femmes n'occupent que 8 % des postes les mieux rémunérés au sein des 100 plus importantes sociétés canadiennes cotées.**

# Repousser les limites

Le pourcentage de femmes sur le marché du travail au Canada est l'un des plus élevés au monde, et il l'est particulièrement aux postes de niveau intermédiaire dans le secteur bancaire. La parité hommes-femmes est toutefois loin d'être atteinte à la haute direction des entreprises canadiennes.

En 2016, les femmes représentaient 59,5 % de l'effectif des six grandes banques canadiennes, une proportion nettement plus élevée qu'au sein de tout autre secteur sous réglementation fédérale. Le secteur bancaire dépasse les points de comparaison établis par le gouvernement en ce qui a trait à la présence de femmes à plusieurs niveaux, notamment dans les postes de direction et de cadres intermédiaires. En effet, en 2016, les femmes occupaient 36,2 % de l'ensemble des postes de cadre ou d'équivalent-cadre dans le secteur bancaire<sup>1</sup>.

Cependant, les femmes sont beaucoup plus rares à la haute direction. Parmi les 25 personnes nouvellement nommées à un poste de haute direction au sein des cinq grandes banques, on ne comptait que trois femmes selon le rapport Rosenzweig 2017. Celui-ci examine combien de postes de haute direction sont occupés par des femmes au sein des 100 plus importantes sociétés cotées, au chapitre des revenus. Les titulaires des postes de haute direction sont responsables de la direction de l'entreprise. Bien que le nombre de femmes nouvellement nommées à la haute direction se soit accru de 14,7 % cette année par rapport à 2016, il s'agit pour la plupart de sociétés se situant de la 51e à la 100e place au classement. Il semble donc que les postes de haute direction dans les plus grandes entreprises soient encore hors de la portée des femmes<sup>2</sup>.

À l'échelle mondiale, pour les femmes, l'avancement dans le secteur des services financiers est plus difficile que dans les autres secteurs, selon un récent rapport de la société de services-conseils en gestion Oliver Wyman. Dans le rapport, on souligne que bien que les taux de promotion et de sortie soient à peu près égaux pour les hommes et les femmes dans les sociétés mondiales d'autres secteurs, dans celles du secteur des services financiers, les femmes sont moins nombreuses à être promues à un niveau supérieur. Par ailleurs, elles sont plus nombreuses que les hommes à quitter le secteur, et ce, à tous les niveaux supérieurs à celui du personnel de soutien<sup>3</sup>.

## LA MIXITÉ AU TRAVAIL

Pourtant, depuis de nombreuses années, des études démontrent une corrélation positive entre la mixité et l'amélioration du rendement de

« Les hauts dirigeants doivent toujours s'engager davantage. Encore plus de chefs de la direction et de présidents de conseil d'administration doivent manifester leur appui aux femmes. »

— Beatrix Dart,  
directrice générale  
du programme Initiative for  
Women in Business  
à l'Université de Toronto



l'entreprise. Les sociétés se classant dans le premier quartile au chapitre de la mixité sont, dans une proportion de 15 %, plus susceptibles d'enregistrer des rendements financiers supérieurs à la moyenne nationale de leur secteur respectif, selon une étude de 2015 de McKinsey & Company<sup>4</sup>. Selon un rapport de 2016 du Fonds monétaire international, la nomination d'une femme de plus au conseil d'administration d'une entreprise suscite une hausse de 8 à 13 points de base de la rentabilité de l'actif de celle-ci<sup>5</sup>. En outre, selon la société de recherche Catalyst, les entreprises dont le conseil d'administration compte le plus grand nombre de femmes surpassent celles qui en ont le moins de 16 % au chapitre des ventes et de 26 % à celui du rendement du capital investi<sup>6</sup>.

« Les femmes qui vivent des situations d'inégalité entre les sexes au travail nous disent le plus souvent qu'il s'agit d'inégalité sur le plan des promotions, affirme Georgene Huang, chef de la direction de Fairygodboss, site Web qui aide les chercheuses d'emploi à trouver du travail au sein d'entreprises favorables aux femmes. Je crois donc que l'on compte parmi les principaux obstacles à l'accès des femmes à des postes de haute direction les préjugés, conscients et inconscients, et le fait que les femmes ne bénéficient pas toujours de chances égales. Les entreprises dont la haute direction ne compte pas de femmes risquent de ne jamais atteindre des cibles de mixité si elles se bornent à attendre que la prochaine génération agisse en ce sens. Il est impératif que davantage d'entreprises multiplient leurs efforts afin d'aider les femmes occupant des postes de niveau intermédiaire à accéder aux niveaux supérieurs. »

**« Les femmes qui vivent des situations d'inégalité entre les sexes au travail nous disent le plus souvent qu'il s'agit d'inégalité sur le plan des promotions. »**

— Georgene Huang,  
chef de la direction,  
*Fairygodboss.com*

# Regard sur l'avenir : une progression en cinq étapes

**1. Être conscient des possibles effets inverses des mesures de promotion de la diversité.** Étonnamment, la formation obligatoire sur la diversité peut souvent accroître les préjugés plutôt que les éliminer. Les études réalisées au cours des dernières décennies démontrent que les dirigeants et gestionnaires sont moins motivés à accroître la diversité au sein de leur entreprise s'ils sont obligés de le faire. Dans une étude de la revue Harvard Business Review, les chercheurs qui ont analysé des données provenant de centaines de sociétés américaines ont conclu que les entreprises obtiennent de meilleurs résultats lorsqu'elles abandonnent les tentatives de contrôle<sup>7</sup>.

De même, les politiques nationales de promotion de l'égalité des sexes, de la diversité et des droits des homosexuels peuvent être perçues comme un moyen de contrôler les opinions et les comportements des gens. Les lois en matière d'égalité des chances ou de promotion de la diversité peuvent amener les entreprises à se conformer superficiellement aux exigences, mais aussi les rendre moins susceptibles d'agir de façon efficace pour réduire la discrimination fondée sur le sexe et les autres types de discrimination<sup>8</sup>. Inciter les dirigeants et gestionnaires à devenir des champions du changement se révèle une approche plus fructueuse. La participation volontaire à des initiatives de sensibilisation, de mentorat et d'accompagnement, de même qu'à des groupes de travail, des comités ou des groupes d'affinité donne les meilleurs résultats.

**2. Essayer des solutions plus novatrices.** Les mesures les plus appropriées varient selon les secteurs et les entreprises, et la décision de ne pas adopter une approche en particulier ne peut être interprétée comme un échec. Toutefois, notre étude démontre que les entreprises, autant aux États-Unis qu'au Canada, n'utilisent qu'une partie des stratégies possibles. Comparativement aux entreprises américaines, les entreprises canadiennes sont moins enclines à prendre des risques et à essayer des solutions novatrices. Pour faire avancer les choses, les entreprises canadiennes pourraient se tourner vers les solutions adoptées moins fréquemment jusqu'ici au **Canada** qu'aux **États-Unis**. Ces solutions comprennent :

- Les entrevues d'emploi ou les périodes d'essai simplifiées (37 % c. 43 %)
- Les activités de perfectionnement en cours d'emploi générant des retombées commerciales pour l'entreprise (38 % c. 44 %)
- Le soutien aux parents au travail (34 % c. 43 %)
- Les horaires flexibles (48 % c. 52 %), le travail à temps partiel (31 % c. 35 %) et les services de garde subventionnés (27% c. 31 %)
- L'évaluation du rendement en fonction de cibles de mixité (37 % c. 44 %)

**3. Établir de solides arguments en faveur des femmes à la haute direction.** « Avoir un effectif et une équipe de haute direction représentatifs de la composition démographique de la clientèle et des collectivités qu'elle sert constitue pour une entreprise un avantage concurrentiel, affirme Jennifer Tory, chef de l'administration, RBC. La diversité des genres, des points de vue et des expériences crée des équipes inclusives, aptes à générer de meilleures idées et solutions. Les équipes inclusives sont plus solides, et les équipes plus solides prennent de meilleures décisions pour l'entreprise. »



**Dans les sociétés de l'indice S&P 500, les femmes n'occupent que 6,8 % des postes de chef de la direction et seulement 3 % sont présidentes du conseil d'administration.**

**4. Investir dans le recyclage et la réintégration des femmes au travail.** L'un des plus grands défis, tant aux États-Unis qu'au Canada, est la question du congé parental et son incidence sur la vie professionnelle des femmes. À ce chapitre, les politiques nationales des deux pays comportent de nettes différences. Aux États-Unis, les femmes qui prennent un congé de maternité ne reçoivent pas de prestations garanties du gouvernement fédéral. Le Family and Medical Leave Act protège leur emploi jusqu'à concurrence de 12 semaines ; certains États et certaines entreprises ont en place des politiques plus généreuses, ou encore une politique de congé d'invalidité à court terme permettant aux femmes de toucher des prestations durant leur congé autorisé. En revanche, le Canada est beaucoup plus généreux ; son congé parental obligatoire de 12 mois devrait être prolongé à 18 mois en 2018.

En un sens, cela pourrait entraîner des conséquences imprévues pour l'avancement des femmes au Canada, affirme Beatrix Dart, de l'Université de Toronto. Mme Dart souligne que bien que les deux parents puissent partager le congé, les hommes sont souvent réticents à le faire. « Dans de nombreux pays scandinaves, le congé de paternité et le congé de maternité sont obligatoires. Puisque les hommes et les femmes quittent le travail temporairement lorsque naissent des enfants, il y a moins place pour les préjugés liés au sexe. Le congé parental pour les hommes et les femmes devrait être obligatoire. Cela rendrait les chances égales pour les deux sexes. »

Au Canada et dans les autres pays où le congé parental en parts égales n'est pas obligatoire, être absent du travail pendant une période aussi longue peut nuire à la carrière des femmes, ajoute-t-elle. « Les femmes quittent le travail souvent par suite de pressions familiales, et tout retour ultérieur présente d'importantes difficultés. Elles ont perdu leurs réseaux professionnels et ignorent si elles doivent actualiser leurs compétences. Nombre d'entreprises ne font rien de particulier pour favoriser le retour des femmes au travail, trouvant plus facile de promouvoir les femmes qui y sont restées. »

**5. Faire un effort commun pour changer les mentalités.** C'est là où les modèles de rôle masculins, les influenceurs, les groupes de pression et les gouvernements ont un grand rôle à jouer. « Les femmes ne ménagent aucun effort pour faire avancer leur carrière, mais elles ont besoin, beaucoup plus tôt, de l'appui de réseaux et de parrainage, affirme Jennifer Reynolds, chef de la direction de Toronto Financial Services Alliance (TFSA), partenariat public-privé servant les intérêts du secteur des services financiers. Pour combler ce besoin, nous devons solliciter activement la participation des hauts dirigeants — des hommes, en particulier. »

M<sup>me</sup> Dart estime qu'il faut aller plus loin. « Il y a un grand vide dans le réservoir de candidates à la haute direction, affirme-t-elle. « Les hauts dirigeants doivent toujours s'engager davantage. Un nombre encore plus grand de chefs de la direction et de présidents de conseil d'administration doivent manifester leur appui aux femmes. Mais ce changement de mentalité ne doit pas s'opérer qu'au sein des entreprises. Il doit aussi s'opérer dans la société en général. Les attentes à l'égard des femmes, ainsi qu'aux rôles qu'elles sont censées occuper, diffèrent selon les cultures. C'est là où nous devons commencer : changer les attentes liées au rôle des femmes. »



**Depuis que l'Ontario a instauré en 2014 une politique obligeant les entreprises à « se conformer ou se justifier », le nombre de femmes siégeant aux conseils d'administration des sociétés figurant au classement FP500 est passé de 16 % à 21,6 %.**

#### NOTES DE BAS DE PAGE

- <sup>1</sup> Association des banquiers canadiens, 2016.
- <sup>2</sup> The 12th Annual Rosenzweig Report on Women at the Top Levels of Corporate Canada, 6 mars 2017
- <sup>3</sup> Women in Financial Services 2016, Oliver Wyman, Marsh & McLennan Companies
- <sup>4</sup> "Why diversity matters", McKinsey & Company, janvier 2015
- <sup>5</sup> IMF Working Paper: Gender Diversity in Senior Positions and Firm Performance: Evidence from Europe, mars 2016
- <sup>6</sup> "Why Diversity Matters", Catalyst, juillet 2013
- <sup>7</sup> "Why Diversity Programs Fail," Harvard Business Review, juillet-août 2016
- <sup>8</sup> "The Diversity Tradeoff: A Perspective from a School of Management", University of Toronto and Michael Lee-Chin Family Institute for Corporate Citizenship, à paraître

About  
FORTUNE Knowledge Group

The **FORTUNE Knowledge Group** (FKG) is a custom business intelligence division of Time Inc., publisher of FORTUNE. FKG develops proprietary research and analysis on a range of issues, such as management, regulatory compliance, innovation and strategy. The views expressed by FKG do not necessarily reflect the views of FORTUNE editors.

**FORTUNE Knowledge Group** (FKG) est une division de veille stratégique personnalisée de Time Inc., éditeur de FORTUNE. FKG offre des services exclusifs de recherche et d'analyse portant sur un éventail de sujets comme la gestion, la conformité à la réglementation, l'innovation et la stratégie. Les opinions exprimées par FKG ne reflètent pas nécessairement celles des éditeurs de FORTUNE.

© 2017 Time Inc.

About RBC

**Royal Bank of Canada** is Canada's largest bank, and one of the largest banks in the world, based on market capitalization. We are a leading diversified financial services company, and provide personal and commercial banking, wealth management, insurance, investor services and capital markets products and services around the globe. We have over 80,000 full- and part-time employees who serve more than 16 million personal, business, public sector and institutional clients through offices in Canada, the U.S. and 35 other countries. For more information, please visit <http://www.rbc.com/>. RBC helps communities prosper, supporting a broad range of community initiatives through donations, community investments and employee volunteer activities. For more information please see: <http://www.rbc.com/community-sustainability/>.

RBC

**La Banque Royale du Canada** est, selon la capitalisation boursière, la plus importante banque du Canada et l'une des plus grandes banques du monde. Elle est l'une des principales sociétés de services financiers diversifiés en Amérique du Nord et offre, à l'échelle mondiale, des services bancaires aux particuliers et aux entreprises, des services de gestion de patrimoine, des services d'assurance, des services aux investisseurs ainsi que des services liés aux marchés des capitaux. Nous comptons quelque 81 000 employés à temps plein et à temps partiel au service de plus de 16 millions de particuliers, d'entreprises, de clients du secteur public et de clients institutionnels au Canada, aux États-Unis et dans 35 autres pays. Pour de plus amples renseignements, visitez le site [rbc.com](http://www.rbc.com). RBC contribue à la prospérité des collectivités et appuie une grande diversité d'initiatives communautaires par des dons, des investissements dans la collectivité et le travail bénévole de ses employés. Pour de plus amples renseignements, visitez le site <http://www.rbc.com/collectivites-durabilite>.

**FORTUNE**  
KNOWLEDGE GROUP

