



*Conscient de l'impact positif que peut avoir, sur l'économie du pays, l'équilibre entre les deux sexes à des postes de direction dans les entreprises canadiennes, le 30% Club s'engage à établir une base solide de chefs d'entreprise pour promouvoir un changement*

*l'équilibre des sexes au sein des conseils d'administration et des comités de direction.*

## Sommaire

Des études démontrent une relation positive entre l'amélioration du rendement d'une entreprise, la croissance économique et la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et à des postes de direction. Au cours des 25 dernières années, les femmes ont composé la majorité du contingent des diplômés universitaires de chaque province du Canada; toutefois, la proportion des femmes dans des rôles de direction d'entreprises ne reflète pas cette majorité. Bien que la proportion des femmes occupant des postes de direction au Canada se soit accrue avec le temps, il est essentiel que les chefs d'entreprises canadiens planifient, de manière stratégique, la croissance de cet élan afin d'assurer la durabilité de l'équilibre des sexes. Le capital humain est le moteur essentiel de la croissance au sein de l'économie, et les femmes représentent, sur le plan des talents, une ressource importante mal exploitée. La recherche démontre que les femmes aspirent à devenir chefs d'entreprise au même titre que les hommes et que, en dépit de ces aspirations, certaines femmes qualifiées et bardées de diplômes décident de se retirer d'organisations ou de domaines particuliers. Afin de créer des entreprises plus solides et un Canada plus fort, il est impératif que les chefs d'entreprises mettent sur pied et maintiennent une culture qui encourage les femmes à choisir leur entreprise et à y rester. Le présent livre blanc aborde les sujets suivants: la représentation équilibrée des hommes et des femmes dans des postes de leadership crée des entreprises plus solides et un Canada plus fort, les occasions pour l'équilibre des sexes dans le marché canadien et dans le monde, la raison pour laquelle des femmes quittent certaines sociétés et abandonnent certains domaines et ce que les sociétés peuvent faire pour créer un meilleur équilibre entre les sexes. La politique publique et les normes sociales ne sont pas abordées dans le présent livre blanc.

## L'équilibre des sexes dans des postes de leadership crée des entreprises plus solides et un Canada plus fort

Les leaders d'entreprises se demandent souvent si un nombre accru de femmes siégeant aux conseils d'administration et occupant des postes de premier plan au sein de la société peut vraiment avoir une incidence importante sur le rendement commercial. Vaut-il la peine d'investir temps et argent dans la création de plans stratégiques pour l'avancement des femmes? Comment cela peut-il renforcer l'entreprise ainsi que l'économie canadienne dans son ensemble? Des études réalisées ailleurs dans le monde indiquent quatre grands résultats liés à une représentation plus marquée des femmes aux conseils d'administration et dans des postes de haute direction.

### LA PARITÉ DES SEXES AMÉLIORE/RENFORCE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE ET LA DURABILITÉ

Le Canada se classe au quatrième rang des 124 principales économies dans le monde, selon l'indice du capital humain de 2015 du Forum économique mondial qui mesure la capacité d'un pays à cultiver les talents à tous les niveaux dans le cycle de vie humain.<sup>1</sup> Dans le rapport sur le capital humain de 2015 du Forum économique mondial, on estime que la maximisation des talents peut générer pour un pays un rendement 20 % plus élevé du PIB, étant

nette comparativement à d'autres sociétés similaires sans leaders féminins.<sup>8</sup> Bien que la corrélation n'indique pas de lien de causalité et que le fait de compter sur plus de femmes dans des rôles de leadership ne soit pas la seule variable qui mène à un meilleur rendement financier, plusieurs études relèvent une relation entre un leadership mixte hommes-femmes et le rendement financier. Certaines études théoriques indiquent que d'autres facteurs, comme les contextes de nature socio-économique, réglementaire et juridique, ont une incidence sur la relation entre les femmes élues aux conseils d'administration et le rendement financier des sociétés.<sup>9</sup> L'augmentation de la diversité des sexes aux conseils et à des postes de leadership peut donc améliorer le rendement financier d'une société, au bénéfice des employés, des actionnaires et des clients.

## LA PARITÉ DES SEXES FAVORISE UNE CULTURE D'INNOVATION TRÈS RECHERCHÉE/ INDISPENSABLE

Dans le rapport sM M / M M M M M ci1







chefs d'entreprises, la création d'une culture organisationnelle qui incite les employés à tirer profit de ces politiques a généralement un effet de choc plus durable. Les chefs d'entreprises doivent harmoniser le recours à la politique avec l'avancement de carrière afin de progresser vers une équipe de leadership dotée d'un meilleur équilibre hommes-

meilleure parité hommes-femmes. Cette étude a mesuré les niveaux de cortisol, l'hormone du stress, chez les femmes travaillant dans des environnements où elles représentent moins de 15 % de la main-d'œuvre. L'étude révèle que les femmes œuvrant au sein d'entreprises dominées par les hommes sont confrontées à l'isolement social, aux pressions liées au rendement, au harcèlement sexuel, aux obstacles à la mobilité, à des moments de haute visibilité et d'invisibilité, aux doutes de leurs collègues sur leurs compétences et à un piètre soutien au travail.<sup>43</sup> Les entreprises canadiennes dans certains domaines (construction, industrie pétrolière et gazière, services financiers et distribution) ont

égale d'accéder à des postes de haute direction ou de décision.<sup>50</sup> L'étude de Bain indique également ce qui suit: 72 % des hommes et 42 % des femmes sont d'avis que les hommes et les femmes possédant les qualifications requises ont une chance égale d'être recrutés à un poste de direction ou de décision; 66 % des hommes et 30 % des femmes sont d'avis que les hommes et les femmes possédant les qualifications requises ont une chance égale d'être promus à un poste de direction ou de décision; et 69 % des hommes et 31 % des femmes sont d'avis que les hommes et les femmes possédant les qualifications requises ont une chance égale d'être nommés à d'importants postes de direction.<sup>51</sup> Lorsque les femmes perçoivent qu'elles ont moins d'occasions d'avancement, les sociétés peuvent avoir à composer avec des problèmes de fidélisation des femmes dont le rendement est élevé.

## Ce que les sociétés peuvent faire

Le parrainage de la part de la haute direction est essentiel pour connaître, à long terme, du succès quant à toute stratégie de diversité des sexes. La diversité hommes-femmes ne peut être atteinte à tous les paliers d'une entreprise si elle ne s'appuie que sur les efforts d'une ou de deux personnes ou sur la simple mise en place de politiques et d'initiatives à cet égard; il faut un changement tant en matière de culture que de mentalité. Autrement dit, les présidents, les chefs de la direction, les membres de la haute direction, les présidents des conseils d'administration et

---

---

parrain a un intérêt actif dans la carrière d'une autre personne, l'encourageant à saisir les occasions de promotions et d'avancement professionnel. Les femmes sont souvent « sur-mentorées et sous-parrainées ». L'offre de parrainage par un homme est indispensable. Le parrainage offre des avantages aux femmes, entre autres en leur donnant l'accès aux réseaux essentiels, en portant leurs réussites à l'attention de la haute direction et en les recommandant pour d'importantes affectations.<sup>54</sup> Les parrains, quant à eux, tirent également profit du parrainage, car ils établissent leur réputation en tant que leaders qui s'investissent dans la durabilité. Le parrainage agit comme différentiateur au sommet, et il aide les femmes à surmonter les entraves à l'avancement.<sup>55</sup> Il y a aussi une valeur certaine dans le parrainage des femmes par d'autres femmes, et les réseaux de femmes au sein des entreprises ou le partenariat avec des organismes de réseautage externe de femmes (par exemple le Réseau des femmes exécutives, Women of Influence, Catalyst Canada, Rotman's Initiative for Women in Business) appuient l'avancement professionnel des femmes. Il n'y a tout simplement pas assez de femmes de premier plan dans les entreprises pour commanditer d'autres femmes qui cherchent à faire avancer leur carrière. Si des hommes parrainent activement des femmes, ces dernières pourront compter sur un accès égal aux occasions d'avancement professionnel. Cela rehaussera la conviction, pour les femmes, qu'il existe des occasions d'avancement, aidant ainsi les entreprises à fidéliser les meilleurs talents féminins.

#### Goldcorp : Encore plus de choix

---

*En 2011, Goldcorp a été la première dans le monde à lancer Créer des choix, programme de perfectionnement et de mentorat à l'intention des femmes dans le domaine minier. Plus de 1 000 femmes sont diplômées de ce programme dans le monde, y compris des Canadiennes. En 2015, Goldcorp a lancé une autre initiative, Développer des choix à la mine aurifère Porcupine, près de Timmins, en Ontario; ce programme enseigne aux femmes à perfectionner leur*

---

## INVESTIR DANS L'ANALYSE D'UNE MAIN-D'ŒUVRE DIVERSIFIÉE HOMMES-FEMMES

### Norton Rose Fulbright : Permettre la diversité des sexes au moyen de l'analytique de la main-d'œuvre

*En novembre 2014, Norton Rose Fulbright a établi un objectif à l'échelle mondiale, soit celui d'atteindre, d'ici 2020, une proportion de 30 % de femmes au sein des associés et des comités de leadership. Le cabinet a atteint cet objectif au sein du comité de direction et des conseils d'administration dans le monde et, au Canada, a atteint une proportion de 31 % de femmes au sein du comité de gestion et de 29 % au conseil d'administration. Le cabinet remet chaque trimestre un rapport de progrès vers la cible au comité de direction, et les données sur le genre sont maintenant modélisées pour prévoir les attentes en matière de promotion, de recrutement et d'attrition et pour harmoniser les*

---

## MOBILISER LES HOMMES

Les hommes occupant plus de 95 % des postes de président et chef de la direction, plus de 85 % des postes de hauts dirigeants chargés de l'exploitation et environ 80 % des postes de chef des finances et de dirigeant chargé de la stratégie au Canada,<sup>59</sup> il est essentiel de mobiliser les hommes pour qu'ils contribuent à donner du pouvoir aux femmes. Une formation sur les partis pris involontaires, formation qui influence les mentalités dans l'entreprise, qui pousse les participants à tenir compte des partis pris involontaires et qui leur enseigne comment composer avec la différence, est une bonne façon de commencer à mobiliser les hommes.<sup>60</sup> Une étude de Catalyst révèle que, avant que les hommes appuient les initiatives visant la diversité, ils doivent être convaincus que le statu quo à cet égard ne fonctionne pas; plus ils prennent conscience des partis pris liés à la mixité, plus ils sont enclins à avouer qu'il est important d'atteindre l'égalité.<sup>61</sup> En mobilisant les hommes dans des initiatives de diversité des sexes et en leur faisant prendre conscience des partis pris involontaires, les entreprises pourront commencer à se sortir des cultures dominées par les hommes. Cela contribuera à réduire le nombre de situations négatives auxquelles sont confrontées les femmes d'aujourd'hui dans des cultures dominées par les hommes, améliorant ainsi la fidélisation des meilleurs talents.

---

etc.) et l'accès aux occasions de réseautage.<sup>62</sup> En ce qui a trait aux politiques liées aux conseils d'administration, les entreprises doivent instaurer des limites visant la durée du mandat et l'âge des administrateurs et préciser les pratiques de recrutement fondées sur la diversité hommes-femmes afin d'accélérer la diversité des sexes aux conseils d'administration.<sup>63</sup> Pour que les nouvelles politiques aient une incidence positive sur la décision des femmes à rester au sein de l'entreprise, elles doivent être appuyées par la culture organisationnelle. Par exemple, la mise en place d'une nouvelle politique sur les congés de paternité doit être appuyée en faisant savoir aux hommes que s'ils prennent leur congé de paternité, leur admissibilité à une promotion ne sera pas touchée. De même, si les femmes ou les hommes profitent de modalités de travail souples, ni les uns ni les autres ne seront considérés comme étant moins productifs même s'ils ne sont pas toujours sur place. Les dirigeants peuvent afficher leur appui à cette culture en soulignant

---

---

---

---

30% CLUB CANADA :

## Notes en fn d'ouvrage

1. Rapport sur le capital humain 2015. Forum économique mondial. 2015.
2. Rapport sur le capital humain 2015. Forum économique mondial. 2015.
3. Devillard, S., R. Dobbs, K. Ellingrud, M. Krishnan, E. Kutcher, E. Labaye, A. Madgavkar, J. Manyika, J. Woetzel. The Power of Parity, How Advancing Women's Equality Can Add \$12 Trillion to Global Growth. McKinsey Global Institute. 2015.
4. Devillard, S., R. Dobbs, K. Ellingrud, M. Krishnan, E. Kutcher, E. Labaye, A. Madgavkar, J. Manyika, J. Woetzel. The Power of Parity, How Advancing Women's Equality Can Add \$12 Trillion to Global Growth. McKinsey Global Institute. 2015.
5. The CS Gender 3000: Women in Senior Management. Credit Suisse. 2014.
6. D'Amato, S., G. Pellegrino, A. Weisberg. The gender dividend: Making the business case for investing in women. Deloitte. 2011.
7. Kotschwar, B., T. Moran, M. Noland. Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. Peterson Institute for International Economics. 2016.
8. Kotschwar, B., T. Moran, M. Noland. Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. Peterson Institute for International Economics. 2016.
9. Byron K., C. Post. Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. Academy of Management Journal, vol. 58, n° 5, 1546-1571. 2015.
10. Rapport sur la concurrence mondiale 2015-2016. Forum économique mondial. 2016.
11. Rapport sur la concurrence mondiale 2015-2016. Forum économique mondial. 2016.
12. Calabrò, A., M. Huse, M. Torchia. Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. Journal of Business Ethics, 102(2), 299-317. 2011.
13. Berinato, S., T. Malone, A. Woolley. What Makes a Team Smarter? More Women. Harvard Business Review. 2011.
14. Dezsó, C., D. Ross. "Girl Power": Female Participation in Top Management and Firm Performance. Columbia Business School.



## Bibliographie et autres lectures

Bulletin de rendement annuel 2015. Conseil canadien pour la diversité administrative. 2015.

Adams, R., D. Ferreira (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.

Ammerman, C., R.J. Ely, P. Stone. Rethink what you know about high achieving women. *Harvard Business Review*. 2014.

Apostolidis, S., J. Kohler, M. Mahrer Kaplan, C. Morgan. Women and Men in Capital Markets An Action Plan for Gender Diversity. *Catalyst*. 2012.

Bailey, A., C. Rosati. *The Balancing Act: a study of how to balance the talent pipeline in business*

- Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce. Forbes Insights. 2012.
- Gomick, J.C., R. Ray, G. Schmitt. Parental Leave Policies in 21 Countries: Assessing Generosity and Gender Equality. Édition révisée en 2009.
- Hewlett, S.A., K. Peraino, L. Sherbin, K. Sumberg. The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling. Harvard Business Review. 2010.
- Rapport sur le capital humain. Forum économique mondial. 2015.
- International Women's Day: PwC Women in Work Index. PwC. 2016.
- Investor-Issuer Roundtable on Board Diversity – Meeting Summary. SFU Beedie School of Business, Shareholder Association for Research & Education et Centre for Corporate Governance and Risk Management. 2015.
- Kotschwar, B., T. Moran, M. Noland. Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. Peterson Institute for International Economics. 2016.
- Kramer, V.W., A.M. Konrad, S. Erkut (2006). Critical mass on corporate boards: Why three or more women enhance governance. (Wellesley Centers for Women, rapport n° WCW 11). Wellesley, MA: Wellesley Centers for Women.
- Population active et taux d'activité selon le sexe et l'âge. Statistique Canada. 2016.
- Étude économique du Canada par l'OCDE. OCDE. 2014.
- Miller, T., M. Triana, T. Trzebiatewski. The Double-Edged Nature of Board Gender Diversity. *Organization Science* 25(2), p. 609-632. 2014.
- Paradi, J., P. Fillion. Financial advisors are failing women: What female clients really want and how to change the dialogue. *StrategyMarketing.ca*. 2015.
- Patnaik A. Reserving Time for Daddy: The Short and Long-Run Consequences of Fathers' Quotas. 2016.
- Prime, J., C.A. Moss-Racusin. Engaging Men in Gender Initiatives: What Change Agents Need to Know. *Catalyst*. 2009.
- Ramp-UP: A Study on the Status of Women in Canada's Mining and Exploration Sector. Women in Mining Canada. 2010.
- Rankin, P., J. Stewart. Progress in Inches Miles to Go: A Benchmarking Study of Women's Leadership in Canada. Deloitte et Université de Carleton. 2012.
- Saragossi E., Mothers on Boards. 30% Club. 2013.
- The 10th Annual Rosenzweig Report on Women at the Top Levels of Corporate Canada. Rosenzweig & Company. 2015.
- L'avantage concurrentiel : Arguments en faveur du recrutement de femmes dans les métiers spécialisés et les professions techniques. Compilation du Forum canadien sur l'apprentissage pour le compte des ministres responsables de la condition féminine à l'échelon fédéral, provincial et territorial. 2015.
- Le parrain, ce héros: Comment aider les femmes à accéder à des postes de leadership. EY Canada. 2014.
- The CS Gender 3000: Women in Senior Management. Credit Suisse. 2014.
- The Global Gender Gap Report. Forum économique mondial. 2015.
- The power of many: How companies use teams to drive superior corporate performance. EY. 2013.
- Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance. Deloitte et Victorian Equal Opportunity & Human Rights Commission. 2013.
- Women and Men in U.S. Corporate Leadership: Same Workplace, Different Realities?. *Catalyst*. 2004.
- Women in Business and Management: Gain

