



Club 30%

LA CROISSANCE PAR LA DIVERSITÉ

# Club 30% Canada :

créer des entreprises plus solides  
et un Canada plus fort grâce à  
un meilleur équilibre des sexes/la  
parité hommes-femmes

*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 significatif durable dans 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 donné que « le talent est le facteur clé de l'innovation, de la concurrence et de la croissance au 21<sup>e</sup> siècle ».<sup>2</sup> Une étude McKinsey réalisée à l'échelle mondiale démontre que si les femmes n'atteignent pas leur plein potentiel économique, l'économie mondiale en ressentira les effets.<sup>3</sup> Par conséquent, si la parité des sexes n'est pas atteinte au Canada, l'économie canadienne court le risque de ne pas atteindre son plein potentiel. L'étude McKinsey/Cette étude indique que si la parité des sexes existait dans tous les pays, cela ajouterait jusqu'à 28 trillions de dollars (26 %) au PIB annuel mondial en 2025, comparativement aux chiffres actuels.<sup>4</sup> Selon ces études, bien que le Canada ne soit pas à plaindre en matière de parité des sexes, il y a quand même de la place pour l'amélioration/il peut encore fortement s'améliorer, ce qui créerait une main-d'œuvre plus forte et une économie plus solide.

### CORRÉLATION POSITIVE ENTRE UN LEADERSHIP FONDÉ SUR L'ÉQUILIBRE DES SEXES ET LE RENDEMENT FINANCIER

Des études démontrent un lien positif entre un leadership mixte hommes-femmes et les mesures financières telles que le rendement des capitaux propres, le ratio de distribution et la valeur. Une étude réalisée par Crédit Suisse auprès de plus de 28 000 cadres de direction et plus de 3 000 sociétés dans le monde révèle que les sociétés dont la représentation par les femmes au conseil d'administration ou dans des rôles de direction est la plus élevée ont un meilleur rendement des capitaux propres, un meilleur ratio de distribution et une meilleure valeur.<sup>5</sup> Une autre étude démontre que parmi 89 sociétés européennes cotées en bourse dotées d'une capitalisation de plus de 150 millions de livres, celles qui comptent plus de femmes à des postes de haute direction et au conseil d'administration ont en moyenne un rendement des capitaux propres plus élevé de 10 % que les sociétés dont le pourcentage des femmes à des postes similaires est plus faible.<sup>6</sup> Une étude du Peterson Institute for International Economics réalisée auprès de 22 000 sociétés dans le monde révèle que le rendement des sociétés est lié à la proportion des femmes à des postes de direction.<sup>7</sup> De plus, l'étude indique qu'une société rentable dont le pourcentage des femmes à des postes de direction se situe à 30 % peut s'attendre à ajouter plus d'un (1) point de pourcentage supplémentaire à sa marge

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 sur la concurrence mondiale 2015-2016 du Forum économique mondial, le Canada figure au 26<sup>e</sup> rang pour ce qui est des dépenses de recherche et développement et au 23<sup>e</sup> rang en ce qui a trait à sa capacité d'innover; ces deux rangs sont très nettement sous les niveaux établis par les États-Unis.<sup>10</sup> Pour que le Canada demeure concurrentiel, il est essentiel que les entreprises canadiennes favorisent l'innovation.<sup>11</sup> La diversité des pensées et opinions au cours des séances de remue-méninges est essentielle pour éviter la pensée groupale. Une étude portant sur la diversité des sexes aux conseils d'administration révèle qu'une masse critique d'au moins trois femmes siégeant au conseil peut améliorer l'innovation au sein de l'entreprise.<sup>12</sup> Une étude réalisée par l'Université Harvard indique qu'il existe peu de corrélation entre l'intelligence collective d'un groupe et le QI de ses membres individuels, mais que toutefois, si ce groupe comprend une majorité de femmes, l'intelligence collective de ce groupe est rehaussée.<sup>13</sup> Une autre étude révèle que les habiletés relationnelles des femmes occupant des postes de direction, comme la collaboration, contribuent à favoriser la créativité, le travail d'équipe et l'innovation au sein des équipes.<sup>14</sup> Une publication de Deloitte suggère que les équipes composées d'hommes et de femmes génèrent plus d'innovation et font preuve d'une capacité accrue en matière de résolution de problèmes complexes.<sup>15</sup> La création d'une culture d'entreprise pour inciter les femmes à choisir cette entreprise et à y rester favorise l'innovation et peut même renforcer la concurrence économique et organisationnelle.

## UN LEADERSHIP FONDÉ SUR L'ÉQUILIBRE DES SEXES CONTRIBUE À L'AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE

Le rapport intitulé *Les responsabilités des administrateurs au Canada*, publié par l'Institut des administrateurs de sociétés, mentionne que le Canada est reconnu à l'échelle mondiale pour ses pratiques plus que solides en matière de gouvernance.<sup>16</sup> Les entreprises canadiennes s'adaptent aux marchés d'aujourd'hui, et c'est pourquoi les leaders d'entreprises sont encouragés à cibler les rôles de leadership en établissant une culture d'entreprise en mettant en évidence le besoin de diversité du leadership.<sup>17</sup> La gouvernance se définit comme les mécanismes et processus mis en place par l'organisation afin d'assurer une logique décisionnelle saine. Les recherches démontrent que les conseils d'administration composés d'hommes et de femmes sont plus susceptibles de répartir les efforts dans la stratégie d'entreprises.<sup>18</sup> Une étude théorique réalisée par la Beedie School of Business auprès de 200 grandes entreprises cotées à la Bourse de Toronto révèle que les sociétés qui offrent plus de sièges aux femmes au sein de leur conseil d'administration se voient accorder un pointage plus élevé/ont obtenu de meilleurs scores en termes d'indicateurs

de gouvernance (composition du conseil, actionnariat et rémunération, droits des actionnaires, divulgation et responsabilité sociale d'entreprise), plus particulièrement dans les domaines dominés par les hommes comme l'énergie et les mines. La corrélation est la plus élevée au sein des conseils d'administration comportant trois femmes ou plus, bien que l'étude ait remarqué une amélioration importante lorsqu'au moins une femme siège au conseil, comparativement aux conseils qui ne comptent aucune femme.<sup>19</sup> Une étude réalisée par les Wellesely Centres for Women démontre que le fait de compter sur une masse critique de femmes dans des postes de direction accroît pour les intervenants la perspective d'être entendus (actionnaires, employés, clients, fournisseurs, communauté), augmente la possibilité de traiter les problèmes difficiles, offrant ainsi une meilleure logique décisionnelle, et contribue à une dynamique de collaboration plus ouverte dans la salle du conseil.<sup>20</sup>

## Accorder plus d'espace à la croissance afin de rehausser la diversité des sexes dans le marché canadien et dans le monde

Les dernières décennies ont vu certaines entreprises canadiennes apporter d'importantes améliorations à la diversité hommes-femmes dans des postes de leadership. Pour l'instant, les occasions de parité des genres aux conseils d'administration et à des postes de direction continuent d'exister dans tous les domaines au Canada, et les chefs d'entreprises devront faire des efforts pour continuer à progresser.

### AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES SOCIÉTÉS DU CANADA, LES FEMMES SONT SOUS-REPRÉSENTÉES DANS TOUS LES DOMAINES

Les femmes continuent d'être sous-représentées à des postes de direction dans les plus grandes et plus influentes entreprises canadiennes. Dans tous les secteurs des sociétés du FP500, les femmes occupent 19,5 % des postes de direction, et les secteurs où les femmes occupent moins de 15 % des postes de direction sont la construction (9,3 %), les mines, le pétrole et le gaz naturel (12,2 %) et la vente de gros et la distribution (13,7 %).<sup>21</sup> Dans les autres domaines, plus de 20 % de femmes siègent aux conseils d'administration des sociétés de services publics (27,1 %), de services financiers et d'assurance (27 %), de vente au détail et négociation (26,7 %), d'arts, de divertissement et de loisir (25,6 %), d'information (23 %), d'hébergement et de services alimentaires (20,9 %), ainsi que de transport et d'entreposage (20,5 %).<sup>22</sup> Bien que tous les domaines aient démontré un pourcentage accru de femmes aux conseils d'administration de 2001 à 2015, l'amélioration a été lente au fil des ans (quelque 1 % d'augmentation par année en moyenne)<sup>23</sup>, et il est important que les efforts soient concentrés de façon continue afin d'accroître cet élan.

### LA PLUS GRANDE CONCENTRATION DE FEMMES SE TROUVE DANS DES FONCTIONS DE SOUTIEN PARTOUT DANS LE MONDE ET AU CANADA

Les femmes ont tendance à occuper surtout des rôles de soutien au sein d'une entreprise, y compris dans les services des ressources humaines, des relations avec la clientèle, des finances et de l'administration; on en trouve moins

dans des rôles liés directement aux profits et pertes, comme les ventes, l'exploitation et la gestion générale. Cela peut s'avérer problématique pour elles, car une expérience directe de l'exploitation est habituellement requise pour l'avancement d'une carrière dans des rôles de leadership. Dans le monde, les femmes occupent un poste de présidente et chef de l'exploitation dans une proportion de 3,9 %, de cadres supérieurs à l'exploitation dans une proportion de 8,5 % et de directrice des finances et cadres supérieurs de stratégie dans une proportion de 17,5 %.<sup>24</sup> La représentation canadienne dans ces rôles est à peu près similaire, les femmes occupant un poste de présidente et chef de l'exploitation dans une proportion de 2,6 %, de cadre supérieur à l'exploitation dans une proportion de 10,1 % et de directrice des finances et cadre supérieur de stratégie dans une proportion de 17,8 %.<sup>25</sup> Les leaders canadiens du domaine des affaires ont la possibilité de s'assurer que les femmes aient de plus en plus accès à une expérience de la gestion des profits et pertes afin qu'elles puissent avancer ensuite vers des postes de haute direction.

## LES GAINS RÉALISÉS EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ HOMMES-FEMMES DANS DES POSTES DE LEADERSHIP NE SONT PAS TOUJOURS MAINTENUS

Par le passé, certains pays ont effectué des progrès à court terme en ce qui a trait à l'accroissement du nombre de femmes à des postes de direction et de haute direction. Toutefois, la proportion des postes de gestion occupés par des femmes a diminué au fil des ans. Dans une étude effectuée par l'Organisation internationale du Travail, la proportion des postes de gestion occupés par des femmes a chuté, de 2000 à 2012, dans 23 des 108 pays en développement analysés, en dépit d'un taux de participation croissant de la main-d'œuvre et de niveaux de scolarisation plus élevés.<sup>26</sup> En outre, le Bulletin de rendement annuel du Conseil canadien pour la diversité administrative indique que, de 2011 à 2012, la proportion du nombre de femmes dans des postes d'administration a chuté légèrement au Canada.<sup>27</sup> Bien que le Canada ait réussi à faire croître le nombre de femmes à des postes d'administration et de haute direction au cours des récentes décennies, il est essentiel que les chefs d'entreprises s'entendent dans un effort concerté pour assurer un progrès durable à long terme.

## LE SOUTIEN APPORTÉ PAR LES ENTREPRISES AUX POLITIQUES EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ DES SEXES EST INÉGAL

Les politiques en matière de diversité des sexes diffèrent d'une entreprise à l'autre. L'incapacité à mettre en place ces politiques et à les faire respecter afin d'appuyer cette diversité peut réduire la prise de conscience de l'importance de la diversité hommes-femmes pour ce qui est de la durabilité économique et organisationnelle. En outre, l'absence de politiques en matière de diversité des sexes peut représenter un indicateur des priorités du leadership et avoir une incidence négative sur la perception qu'ont les femmes des possibilités d'avancement de leur carrière au sein d'une entreprise.

*Les politiques en matière de diversité des sexes au sein des entreprises:* les entreprises ont pour la plupart établi des objectifs quant à la proportion hommes-femmes au sein des conseils d'administration ou aux postes de premier plan au sein d'une société; il n'existe aucune politique écrite en place sur la diversité hommes-femmes, et la diversité des sexes n'est ni mentionnée ni prise en compte dans les processus de sélection pour des postes d'administration ou de haute direction. Le Bulletin de rendement annuel 2015 du Conseil canadien pour la diversité administrative indique que les administrateurs de sociétés du FP500 consultés ont mentionné, dans une proportion de 49 %, que leur conseil d'administration s'est doté d'une politique officielle sur la diversité, soit une hausse de 16 % par rapport à 2010.<sup>28</sup>

*Les politiques au sein des conseils d'administration:* au Canada, certains conseils d'administration n'ont mis en place aucune politique, tandis que d'autres ont adopté toutes les politiques suivantes: limites visant la durée du mandat et l'âge des administrateurs, ou encore pratiques de recrutement fondées sur la diversité hommes-femmes. Les limites imposées quant à la durée du mandat et à l'âge des administrateurs permettent la diversité hommes-femmes en permettant de façon plus fréquente de nommer de nouveaux administrateurs. Une analyse réalisée par Catalyst en partenariat avec la Rotman School of Management de l'Université de Toronto indique que les conseils d'administration dont le taux de renouvellement est le plus élevé, ou qui mettent intentionnellement en pratique un recrutement fondé sur la diversité des sexes, ont une diversité hommes-femmes plus équilibrée.<sup>29</sup>

*Les politiques en matière de congé parental au Canada:* une étude réalisée par le Peterson Institute for International Economics révèle que le congé de paternité est fortement lié à la proportion des sièges occupés par des femmes aux conseils d'administration.<sup>30</sup> Le congé de paternité permet aux hommes d'assumer un rôle d'aidant naturel. Ainsi, hommes et femmes ont une occasion égale de favoriser le partage des responsabilités professionnelles et familiales, contrairement aux responsabilités disproportionnées qui incombent généralement aux femmes dans ces deux domaines et qui confinent les hommes dans leur travail au bureau. Selon Statistique Canada, dans toutes les provinces sauf au Québec, seulement 12,2 % des nouveaux pères ont pris ou avaient l'intention de prendre un congé parental en 2013. En revanche, au Québec, 83 % des nouveaux pères ont pris ou avaient l'intention de prendre un congé parental en 2013.<sup>31</sup> En janvier 2006, le Québec a présenté son nouveau programme de congé parental.<sup>32</sup> Le Régime québécois d'assurance parentale (RQAP) offre un congé de paternité individuel et non transférable de cinq semaines assorti d'un remplacement du revenu correspondant à 70 % des gains antérieurs.<sup>33</sup> Dans toutes les autres provinces canadiennes, le congé parental peut être partagé, mais aucune semaine non transférable de congé de paternité n'est offerte. Une étude réalisée par Ankita Patnaik, du RQAP, indique que les semaines de paternité non transférables ont pour résultat une augmentation importante de la participation au congé de paternité et peut avoir une incidence positive sur les rôles liés au sexe à long terme, car les pères prennent la responsabilité des soins à apporter aux enfants dès le début.<sup>34</sup>

*Les politiques en matière de congé parental dans le monde:* de plus, d'autres pays se sont dotés de politiques très progressives en matière de congé de paternité; par exemple, la Suède et l'Islande ont intégré un congé parental prolongé avec un pourcentage plus élevé de supplément salarial et de semaines de congé paternité non transférables.<sup>35</sup> En ce qui a trait aux congés parentaux accordés par les entreprises, certaines sociétés des États-Unis ont fait des pas de géant, en dépit de la politique publique américaine qui n'offre aucune semaine de congé parental payé.<sup>36</sup> Netflix offre aux nouveaux pères un congé payé sans restriction pendant un an; Spotify offre 24 semaines de congé payé en tout temps au cours des trois premières années de vie de l'enfant; quant à Facebook, on y offre 17 semaines de congé payé, une prestation de 4 000 \$ pour un nouvel enfant et une prestation d'une valeur de 20 000 \$ en matière de fertilité.

Bien qu'il soit important pour les chefs d'entreprise d'être au courant des politiques gouvernementales, le seul fait de se conformer au seuil minimum de la réglementation portant sur la diversité des sexes n'indique pas que la société se conforme à la parité hommes-femmes. Les chefs d'entreprises du Canada ont l'occasion de démontrer leur appui en dépassant les exigences en matière de conformité réglementaire et en encourageant, de manière proactive, la diversité des sexes. En outre, la création de politiques ne mène pas nécessairement à une diversité accrue chez les

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-femmes.

## Pourquoi les femmes décident de ne pas participer

### DÉTRUIRE LES MYTHES

Plusieurs mythes tentent d'expliquer pourquoi il y a peu de femmes dans des postes de leadership, même si les données et la recherche suggèrent le contraire.

*Les femmes sont moins scolarisées:* les femmes représentent plus de la moitié du contingent des diplômés en sciences sociales, en affaires et en droit dans pratiquement tous les pays et forment plus de la moitié du contingent des diplômés des universités canadiennes des 25 dernières années.<sup>38</sup>

*Les femmes sont moins ambitieuses que les hommes:* une étude réalisée par Catalyst en 2004 auprès de femmes et d'hommes au sein de sociétés américaines révèle que 55 % des femmes d'affaires et 57 % des hommes d'affaires aspiraient aux postes de leadership les plus élevés dans leur entreprise respective.<sup>39</sup> En outre, une étude réalisée auprès de plus de 25 000 diplômés de la Harvard Business School indique que les attentes des hommes et des femmes sont identiques.<sup>40</sup>

*Les femmes préfèrent s'occuper des enfants:* une étude réalisée par Ambition UK signale qu'une proportion minimale de femmes choisissent de se retirer du monde du travail pour fonder une famille ou s'occuper des enfants; le manque d'avancement dans leur carrière, la faible progression de leur salaire, l'absence d'une culture d'entreprise à cet égard et d'un équilibre travail-famille étaient les principales raisons de ce retrait.<sup>41</sup> Dans une autre étude, les chercheurs ont parlé à plus de 25 000 diplômés de la Harvard Business School, qu'ils soient de la génération des baby-boomers ou des post-boomers, ou de la génération X, tant hommes que femmes. Bien que les femmes aient dû prendre une pause dans leur carrière après avoir fondé une famille, la recherche a démontré que très peu d'entre elles ont quitté le monde du travail pour s'occuper exclusivement de leur famille.<sup>42</sup>

En se fondant sur les données et la recherche, on peut en déduire que ces mythes ne représentent pas les principales raisons du retrait des femmes. Si l'on consulte les recherches de plus près, on voit ressortir trois grands thèmes qui contribuent au retrait intentionnel des femmes.

### UNE CULTURE D'ENTREPRISE DOMINÉE PAR LES HOMMES

La culture d'entreprise, c'est-à-dire les valeurs et croyances qui régissent le comportement des personnes/individus au sein d'une entreprise et dans la société, a une incidence importante sur la satisfaction d'un employé au travail. Un sondage réalisé auprès de femmes évoluant dans des postes à domination masculine montre que le profil de stress des femmes dans ces milieux est moins sain que celui des femmes dont l'environnement de travail jouit d'une

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'isolation sociale, 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, mines, pétrole et gaz naturel, vente en gros et distribution) où moins de 15 % des femmes siègent aux conseils d'administration ou occupent des postes de haute direction risquent de se retrouver avec une culture d'entreprise dominée par les hommes, ce qui peut avoir une incidence négative sur les femmes au sein de la société. Une étude réalisée par Women in Mining in Canada indique que plus de 66 % des femmes interrogées croient que la culture d'une entreprise dominée par les hommes a une incidence négative dans toutes les étapes de leur carrière.<sup>44</sup> Les entreprises doivent tenir compte de ces données qui pourraient mener à des problèmes de fidélisation des employées et de recrutement des femmes, entravant ainsi les capacités d'une société à tirer pleinement profit des meilleurs talents.

## MANQUE DE SOUPLESSE AU TRAVAIL ET RÉINTÉGRATION INSUFFISANTE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Les femmes canadiennes consacrent en moyenne plus d'heures par jour que les hommes aux tâches ménagères, et les hommes consacrent en moyenne plus d'heures par jour que les femmes à un travail rémunéré, et ce, pour toutes les générations; toutefois, les rôles réservés à un sexe ou à l'autre commencent à converger.<sup>45</sup> La population des baby-boomers avance en âge, et l'espérance de vie est de plus en plus longue; les femmes se retrouvent avec la responsabilité des soins à donner tant aux enfants qu'aux parents.<sup>46</sup> Une étude réalisée par Desjardins auprès de plus de 25 000 Canadiens sur le marché du travail conclut que les femmes sont plus à même d'agir comme aidantes naturelles; en fait, 35 % des femmes sont responsables des soins apportés aux enfants et aux aînés, ou seulement aux aînés, comparativement à 26 % des hommes. Un environnement de travail empreint de souplesse bénéficie à tous, car il permet tant aux femmes qu'aux hommes de contribuer en proportions plus égales aux demandes rémunérées et non rémunérées liées au travail. Cela comprend des heures flexibles pour le début et la fin de la journée de travail, des heures flexibles pendant la semaine de travail, le télétravail, la semaine de travail comprimée, les heures à temps partiel et le partage de poste.<sup>47</sup> Les chefs d'entreprises qui hésitent à mettre en place un environnement de travail flexible et adapté sont alors confrontés à la perte de talents féminins. En outre, les femmes qui reviennent au travail après un congé de maternité sont considérées comme des « mamans » et sont traitées de manière différente par leurs collègues.<sup>48</sup> Quant aux femmes qui ont pris un congé de maternité, elles avouent qu'elles ne se sentent plus dans le coup lorsqu'elles reviennent à leur poste, en raison de changements organisationnels.<sup>49</sup> Le manque d'établissement de programmes de retour au travail efficaces qui appuient une réintégration appropriée peut également avoir une incidence négative sur le pipeline des talents féminins.

## CETTE CROYANCE QUI TENTE DE CONVAINCRE LES FEMMES QU'ELLES ONT MOINS DE POSSIBILITÉS D'AVANCEMENT

Une étude réalisée en 2010 par Bain montre que 82 % des femmes aspirent à devenir membres de la haute direction d'une entreprise, mais que seulement 30 % d'entre elles croient que les hommes et les femmes jouissent d'une chance



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 les administrateurs doivent prêcher par l'exemple et démontrer ce que signifie, pour eux, une société qui préconise un équilibre hommes-femmes. Étant donné la valeur que peut apporter un leadership avec un meilleur équilibre hommes-femmes aux entreprises canadiennes, ainsi que les occasions d'améliorer la diversité des sexes qui existent au Canada, les sociétés peuvent axer leurs efforts sur certains volets essentiels pour attirer et fidéliser des femmes hautement qualifiées.

### **Le Premier ministre Justin Trudeau et le Parti libéral du Canada : Invitez-la à se porter candidate**

*En novembre 2015, M. Justin Trudeau a présenté le premier cabinet composé du même nombre de femmes et d'hommes, soit 15, de l'histoire du Canada. Reconnaisant que « les femmes sont 50 % moins susceptibles qu'un homme de se porter candidates », M. Trudeau a entrepris en 2012 de rechercher des femmes pour former le cabinet en lançant une campagne intitulée « Invitez-la à se porter candidate », incitant les Canadiens à soumettre les noms de femmes inspirantes et influentes pour qu'elles se portent candidates. En outre, M. Trudeau a mis en place un processus visant à aider les femmes à entreprendre les démarches en vue d'une nomination.*

## OFFRIR LE PARRAINAGE AUX FEMMES

Une étude réalisée en 2015 par Nielsen auprès de 1 270 femmes au Canada révèle que les femmes voient de la valeur dans le fait de compter sur un parrain, mais seulement 14 % d'entre elles ont rapporté être parrainées.<sup>52</sup> De même, une recherche effectuée par Sylvia Ann Hewlett démontre que 13 % des femmes ont déclaré pouvoir compter sur un parrain et que 46 % des hommes sont plus susceptibles que les femmes d'avoir un parrain.<sup>53</sup> Il existe une différence entre un parrain et un mentor. Le mentor offre des conseils et de l'orientation quand on le lui demande, alors que le

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 image de marque comme leader, à équilibrer travail et vie privée et à planifier leur carrière.*

---

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

Avant de créer une stratégie diversifiée hommes-femmes, il est important que nos chefs d'entreprises acquièrent une compréhension nette de leur main-d'œuvre afin qu'ils voient où se situent les écarts en matière de diversité des sexes, et ils seront en mesure de le faire en effectuant une analyse interne de la main-d'œuvre.<sup>56</sup> Les résultats pourront ensuite être utilisés pour fournir la preuve de l'équilibre atteint à l'équipe de leadership en charge du dossier de la diversité des sexes. Lors de l'analyse de la main-d'œuvre, la diversité hommes-femmes doit être suivie dans la totalité du pipeline de l'entreprise: recrutement, planification de la succession, évaluations du rendement, promotions à l'interne et affectations étendues.<sup>57</sup> Il est également essentiel de compiler les attitudes et comportements des employés au sein de l'entreprise afin d'en tirer des données sur la satisfaction des employés à l'égard de leur poste actuel, les croyances en matière d'occasions de croissance, la perception de la méritocratie et le désir d'avancement au sein de l'entreprise.<sup>58</sup> Une analyse initiale de la main-d'œuvre actuelle rendra les écarts visibles et peut être utilisée pour créer une stratégie de diversité des sexes. Le suivi continu est essentiel afin de faire ressortir l'amélioration, de poser des mécanismes d'atteinte des objectifs et de permettre une amélioration continue de la stratégie.

### **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 initiatives liées à l'équilibre hommes-femmes afin d'atteindre l'objectif en ce qui a trait aux associés.*

---

## 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 féminins.

### **Banque CIBC : Men Advocating for Real Change (MARC)**

*En mai 2016, la Banque CIBC a organisé et accueilli le premier programme MARC au Canada. Le programme, offert dans le cadre d'un atelier d'une journée et demie, a permis aux dirigeants de mettre au point des stratégies essentielles et inclusives de leadership, de prendre conscience des inégalités, partis pris involontaires et privilèges, et de perfectionner leurs capacités afin de créer un impact durable. Plus de 60 personnes y ont participé, soit des hommes et des femmes à des postes de direction ainsi que des clients de la Banque CIBC, de même que des hauts dirigeants externes provenant d'entreprises canadiennes.*

---

## EXAMINER ET MODIFIER LES POLITIQUES DES RH

Les chefs d'entreprises doivent examiner les politiques et les cibles actuelles en matière de diversité des sexes et évaluer le besoin de créer une politique ou une cible s'il n'en existe pas déjà une. En outre, la demande et la faisabilité en ce qui a trait à la mise en place de politiques et de modalités de travail souples doivent être évaluées. D'autres pratiques doivent être examinées, dont l'accès des femmes aux offres de formation technique, les programmes de retour au travail, les politiques en matière de congé de paternité (semaines non transférables, suppléments de salaire,

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 l'apport des employés à potentiel élevé qui tirent profit des nouvelles politiques et en leur offrant du perfectionnement afin d'établir un exemple pour toute l'entreprise.

---

### **McCarthy Tétrault : Programme pour les nouveaux parents**

*En 2008, McCarthy Tétrault a présenté le programme Nouveaux parents afin d'aider à préparer les avocats en vue d'un congé parental et de les assister dans leur réintégration au cabinet après leur congé. L'un des principaux objectifs de ce programme visait la fidélisation des avocates. Le programme Nouveaux parents offre aux nouveaux parents une panoplie d'outils, de ressources et de modalités de travail souples. Cela comprend une trousse de congé parental, un collègue en parrainage avant, pendant et après le congé parental, des services d'appoint de garde d'enfants, un supplément de rémunération pour le congé parental atteignant jusqu'à 100 % du revenu et des modalités de travail souples.*

---

## **INTÉGRER LA DIVERSITÉ DES SEXES À LA GESTION DES TALENTS**

Afin d'assurer que la diversité des sexes reste au premier plan des préoccupations d'une entreprise, elle doit être intégrée à tous les processus de gestion des talents et devenir pratique courante. Cela comprend le fait d'inclure, en tant que priorité à long terme, la diversité des sexes dans les pratiques de recrutement, de formation, de planification de la succession et de fidélisation.<sup>64</sup> Cela comprend également des mesures comme la demande de candidates auprès des agences de recrutement de cadres si aucune n'est proposée initialement, la planification consciente de la carrière et de la succession tant pour les hommes que pour les femmes<sup>65</sup> et le fait de demander et de vérifier pourquoi les hommes et les femmes quittent l'entreprise.

---

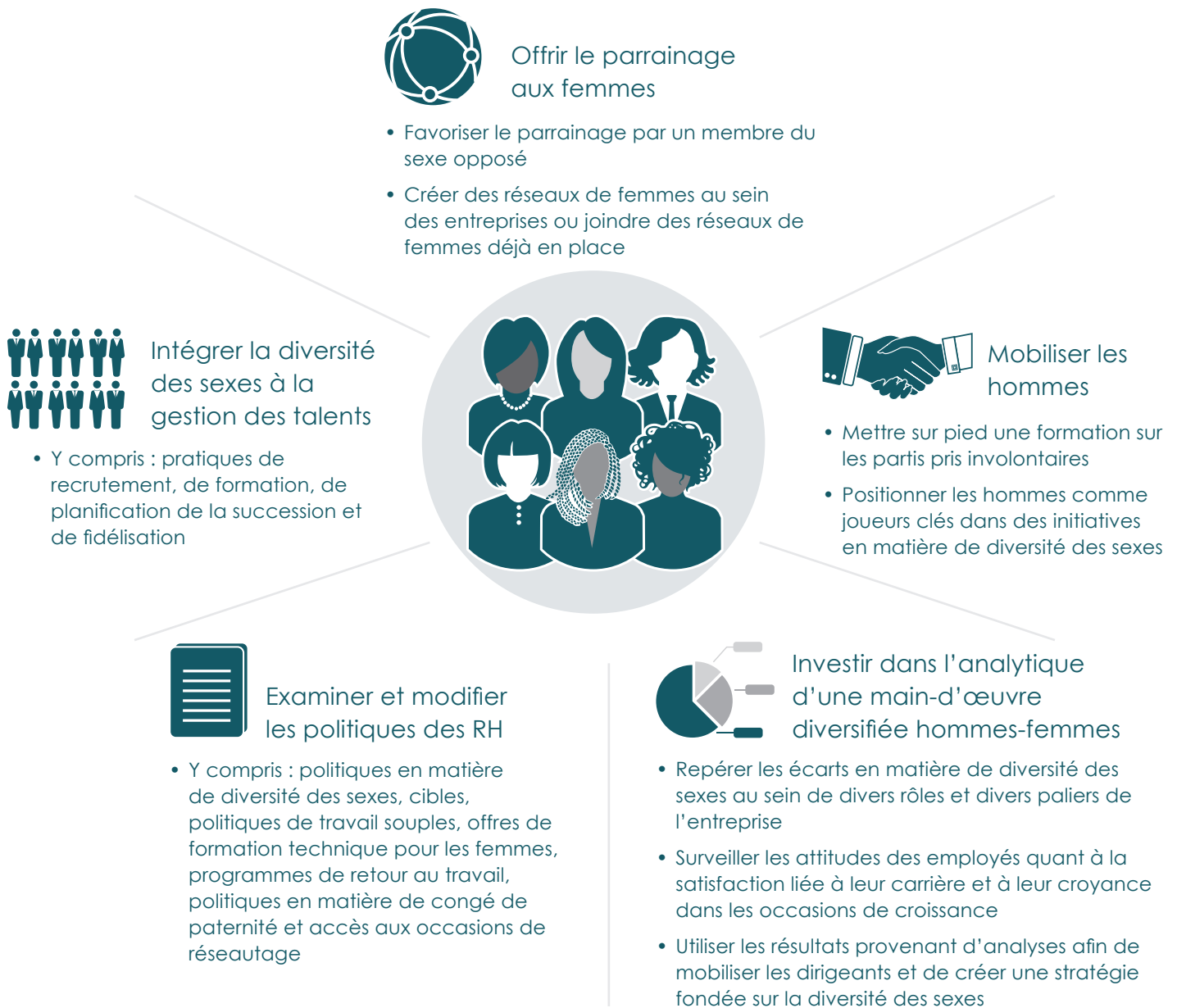
### **Blake, Cassels & Graydon : Investir dans les femmes**

*Afin d'aider les femmes à perfectionner leurs propres habiletés commerciales, Blakes a mis au point, à l'intention des avocates et des agentes de brevets, un programme de formation intitulé « Preparing for Rain ». Le programme met surtout l'accent sur le réseautage et comprend maintenant des chapitres actifs à Toronto et à Calgary. Les avocates et agentes de brevets rencontrent les associés principaux une fois par mois pour partager des idées, perfectionnant ainsi leurs habiletés pour les affaires. Les clients ont démontré leur enthousiasme en appuyant le programme et en fournissant du mentorat et des commentaires aux participants dans le cadre de séances de formation sur l'expansion des affaires.*

---

## Conclusion

De nombreuses femmes hautement qualifiées aspirent à devenir dirigeantes d'entreprises, même si certaines cultures, pratiques et politiques organisationnelles tentent de les empêcher d'atteindre cet objectif. Les chefs d'entreprises peuvent prendre des mesures afin de contribuer de manière stratégique aux choix des femmes de se joindre à leur entreprise et d'y rester, créant ainsi un pipeline d'hommes et de femmes mieux diversifié et une équipe de leadership plus équilibrée.



En progressant vers une diversité des sexes croissante aux conseils d'administration et dans des postes de direction, les chefs d'entreprises peuvent ainsi créer des entreprises plus solides et un Canada plus fort.

## Notes en fin 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 et University of Maryland. 2008.
15. D'Amato, S., G. Pellegrino, A. Weisberg. The gender dividend: Making the business case for investing in women. Deloitte. 2011.
16. Les responsabilités des administrateurs au Canada. Osler et Institut des administrateurs de sociétés. 2014.
17. Les responsabilités des administrateurs au Canada. Osler et Institut des administrateurs de sociétés. 2014.
18. Adams, R., D. Ferreira (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. Journal of Financial Economics, 94(2), 291-309
19. Zaichkowsky, J.L. (2014) 'Women in the board room: one can make a difference', Int. J. Business Governance and Ethics, vol. 9, N° 1, p.91-113
20. 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.
21. Bulletin de rendement annuel 2015. Conseil canadien pour la diversité administrative. 2015.
22. Bulletin de rendement annuel 2015. Conseil canadien pour la diversité administrative. 2015.
23. Bulletin de rendement annuel 2015. Conseil canadien pour la diversité administrative. 2015.
24. The CS Gender 3000: Women in Senior Management. Credit Suisse. 2014.
25. The CS Gender 3000: Women in Senior Management. Credit Suisse. 2014.
26. Women in Business and Management: Gaining Momentum. Organisation internationale du Travail. 2015.
27. Bulletin de rendement annuel 2015. Conseil canadien pour la diversité administrative. 2015.
28. Bulletin de rendement annuel 2015. Conseil canadien pour la diversité administrative. 2015.
29. La diversité des sexes au sein des conseils d'administration au Canada : recommandations visant à accélérer les progrès Catalyst. 2016.
30. Kotschwar, B., T. Moran, M. Noland. Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. Peterson Institute for International Economics. 2016.
31. Enquête sur la couverture de la population par le régime d'assurance-emploi 2013. Statistique Canada 2015.
32. Marshall, K. (2008). Utilisation par les pères des congés parentaux payés. L'emploi et le revenu en perspective, 2035-14; Texte provenant de <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2008106/article/10639-fra.htm>
33. Marshall, K. (2008). Utilisation par les pères des congés parentaux payés. L'emploi et le revenu en perspective, 2035-14; Texte provenant de <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2008106/article/10639-fra.htm>
34. Patnaik A. Reserving Time for Daddy: The Short and Long-Run Consequences of Fathers' Quotas. 2016.

35. Les femmes dans les conseils d'administration : une perspective globale. Deloitte. 2014.
36. Gornick, J.C., R. Ray, G. Schmitt. Parental Leave Policies in 21 Countries: Assessing Generosity and Gender Equality. Édition révisée en 2009.
37. Kotschwar, B., T. Moran, M. Noland. Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. Peterson Institute for International Economics. 2016.
38. Les femmes et l'éducation. Statistique Canada. 2011.
39. Women and Men in U.S. Corporate Leadership: Same Workplace, Different Realities?, Catalyst. 2004.
40. Ammerman, C., R.J. Ely, P. Stone. Rethink what you know about high achieving women. Harvard Business Review. 2014.
41. Why do women in business leave?. Ambition UK. 2015.
42. Ammerman, C., R.J. Ely, P. Stone. Rethink what you know about high achieving women. Harvard Business Review. 2014.
43. Catherine J. Taylor. Relational by Nature? Men and Women Do Not Differ in Physiological Response to Social Stressors Faced by Token Women. American Journal of Sociology, vol. 122, n° 1 (juillet 2016) : p. 49-89.
44. Ramp-UP: A Study on the Status of Women in Canada's Mining and Exploration Sector. Women in Mining Canada. 2010.
45. Évolution générationnelle du travail rémunéré et non rémunéré, Statistique Canada. 2010
46. Balancing Work, Childcare and Eldercare: A view from the trenches, L. Duxbury, C. Higgins et Desjardins Assurances, 2012
47. Saragossi E., Mothers on Boards. 30% Club. 2013.
48. Women in Financial Services – Time to Address the Mid-Career Conflict. Oliver Wyman. 2016.
49. Women in Financial Services – Time to Address the Mid-Career Conflict. Oliver Wyman. 2016.
50. Coffman, J., O. Gadiesh, W. Miller. The great disappearing act: Gender parity up the corporate ladder. Bain & Company. 2010.
51. Coffman, J., O. Gadiesh, W. Miller. The great disappearing act: Gender parity up the corporate ladder. Bain & Company. 2010.
52. Women's Leadership Survey. Neilsen, American Express & Women of Influence. 2015.
53. Hewlett, S.A., K. Peraino, L. Sherbin, K. Sumberg. The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling. Harvard Business Review. 2010.
54. Dinolfo, S., H. Foust-Cummings, J. Kohler. Sponsoring Women to Success. Catalyst. 2011.
55. Dinolfo, S., H. Foust-Cummings, J. Kohler. Sponsoring Women to Success. Catalyst. 2011.
56. Chen, L., K. Edkins, B. Levine, P.A. Milligan. When Women Thrive Businesses Thrive. Mercer. 2014.
57. Women in the Workplace. Lean In et McKinsey & Company. 2015.
58. Women in the Workplace. Lean In et McKinsey & Company. 2015.
59. The CS Gender 3000: Women in Senior Management, Credit Suisse. 2014.
60. Women in the Workplace. Lean In et McKinsey & Company. 2015.
61. Prime, J., C.A. Moss-Racusin. Engaging Men in Gender Initiatives: What Change Agents Need to Know. Catalyst. 2009.
62. Women in Business and Management: Gaining Momentum. Organisation internationale du Travail. 2015.
63. La diversité des sexes au sein des conseils d'administration au Canada : recommandations visant à accélérer les progrès Catalyst. 2016.
64. Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce. Forbes Insights. 2012.
65. Women in Business and Management: Gaining Momentum. Organisation internationale du Travail. 2015.

## 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. *Harvey Nash et Inspire*. 2013.
- Berinato, S., T. Malone, A. Woolley. What Makes a Team Smarter? More Women. *Harvard Business Review*. 2011.
- 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.
- 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.
- Canadian Spencer Stuart Board Index. *Spencer Stuart*. 2015.
- Carter, N.M., Kenan-Flager, H.M. Wagner. The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004-2008). *Catalyst*. 2011.
- Catherine J. Taylor. Relational by Nature? Men and Women Do Not Differ in Physiological Response to Social Stressors Faced by Token Women. *American Journal of Sociology*, vol. 122, n° 1 (juillet 2016) : p. 49-89.
- Chen, L., K. Edkins, B. Levine, P.A. Milligan. When Women Thrive Businesses Thrive. *Mercer*. 2014.
- Chu, J., E. Yen Nee Oon, S. Nadkarni. Looking Beyond Corporate Boards: Drivers of Female Representation in Executive Roles. *Cambridge Judge Business School et 30% Club*. 2016.
- Coffman, J., O. Gadiesh, W. Miller. The great disappearing act: Gender parity up the corporate ladder. *Bain & Company*. 2010.
- CSA Multilateral Staff Notice 58-307: Staff Review of Women on Boards and in Executive Officer Positions – Compliance with NI 58-101 Disclosure of Corporate Governance Practices. *Autorités canadiennes en valeurs mobilières*. 2015.
- D'Amato, S., G. Pellegrino, A. Weisberg. The gender dividend: Making the business case for investing in women. *Deloitte*. 2011.
- Desvaux, G., S. Devillard. Women Matter. Female leadership, a competitive edge for the future. *McKinsey & Company*. 2008.
- 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.
- Dezso, C., D. Ross. "Girl Power": Female Participation in Top Management and Firm Performance. *Columbia Business School et University of Maryland*. 2008.
- Dinolfo, S., H. Foust-Cummings, J. Kohler. Sponsoring Women to Success. *Catalyst*. 2011.
- Les responsabilités des administrateurs au Canada. *Osler et Institut des administrateurs de sociétés*. 2014.
- Duxbury, L., C. Higgins. Balancing Work, Childcare and Eldercare: A view from the trenches. *Desjardins Assurances, Sprott School of Business et Université de Carleton*. 2012.
- Enquête sur la couverture de la population par le régime d'assurance-emploi 2013. *Statistique Canada*. 2015.
- Facts and Figures on Canadian Women Entrepreneurs. *Le Service des délégués commerciaux du Canada*.
- La population féminine. *Statistique Canada*. 2010.
- La diversité des sexes au sein des conseils d'administration au Canada : recommandations visant à accélérer les progrès *Catalyst*. 2016.
- Évolution générationnelle du travail rémunéré et non rémunéré. *Statistique Canada*. 2010.
- Rapport sur la concurrence mondiale 2015-2016. *Forum économique mondial*. 2016.



- Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce. Forbes Insights. 2012.
- Gornick, 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. Trzebiatowski. 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: Gaining Momentum. Organisation internationale du Travail. 2015.
- Femmes au Canada : rapport statistique fondé sur le sexe. Statistique Canada. 2011.
- Les femmes et l'éducation. Statistique Canada. 2011.
- Les femmes dans les conseils d'administration : une perspective globale. Deloitte. 2014.
- Women in the Workplace. Lean In et McKinsey & Company. 2015.
- Perspectives de l'économie mondiale, numéro d'avril 2016. Fonds monétaire international. 2016.
- Zaichkowsky, J.L. (2014) Women in the board room: one can make a difference, Int. J. Business, Governance, and Ethics, vol. 9, n° 1, p.91-113.

Fière partenaire



Créé par Melissa Alaimo, Banque CIBC

Pour plus d'information, communiquer avec :

e: [Canada@30percentclub.org](mailto:Canada@30percentclub.org)