

# Comblent l'écart entre les genres

Des compétences pour l'avancement des femmes



## Partners



Le Diversity Institute entreprend des recherches sur la diversité en milieu de travail pour améliorer les pratiques au sein des entreprises. Nous collaborons avec des organismes pour mettre au point des stratégies, des programmes et des ressources personnalisés afin de promouvoir de nouvelles connaissances et pratiques multidisciplinaires sur la diversité eu égard au genre, à la race/l'origine ethnique, aux peuples autochtones, aux capacités et à l'orientation sexuelle. À l'aide d'un modèle de changement écologique, notre approche orientée vers l'action et fondée sur des données probantes sert de moteur à l'innovation sociale dans tous les secteurs.



Le Centre des compétences futures (CCF) est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui se consacre à la stimulation de l'innovation dans le développement des compétences afin que tous les Canadiens et Canadiennes puissent se préparer à l'avenir du travail. Nous nous associons à des décideurs, des chercheurs, des praticiens, des employeurs et des syndicats, ainsi que des établissements d'enseignement postsecondaire pour résoudre les problèmes urgents du marché du travail et veiller à ce que chacun et chacune puisse bénéficier de possibilités d'apprentissage adéquates la vie durant. Nous sommes fondés par un consortium composé de l'Université métropolitaine de Toronto, Blueprint et le Conference Board du Canada, et financés par le programme Compétences futures du gouvernement du Canada.



Depuis 85 ans, l'I.H. Asper School of Business a offert une formation de classe mondiale à des leaders et à des innovatrices et innovateurs qui contribuent de manière éthique au bien-être social et économique du Manitoba et du monde entier. Nous nous engageons à transformer la recherche et l'érudition, en bâtissant une communauté qui crée un environnement d'apprentissage exceptionnel, forge des liens pour favoriser l'engagement communautaire à forte incidence et inspire les esprits grâce à un apprentissage et à un enseignement novateurs et de qualité.

## Funder

The Future Skills Centre – Centre des Compétences futures est financé par le programme Compétences futures du gouvernement du Canada.

Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.

## Auteurs

**Larissa Kanhai, BA, BA (Hons), BSc**

Responsable de la recherche

Projet Compétences futures : Comblent l'écart entre les genres, Compétences pour l'avancement des femmes

Asper School of Business, University of Manitoba

**Suzanne Gagnon, PhD**

Professeure agrégée et doyenne associée

Chaire Canada Vie et directrice, JW Burns Leadership Institute

Asper School of Business, University of Manitoba

**Wendy Cukier, PhD**

Academic director, Diversity Institute

Professor, Entrepreneurship and Strategy

Ted Rogers School of Management

Toronto Metropolitan University

**Pour citer ce rapport :**

Kanhai, L., Gagnon, S., et Cukier, W. (2024). Comblent l'écart entre les genres — Compétences pour l'avancement des femmes. Diversity Institute.

## Contributrices

**Tomke Augustin, PhD**

Stagiaire postdoctoral

Asper School of Business, University of Manitoba

**Rachael Dempsey**

Senior research associate

Diversity Institute, Toronto Metropolitan University

**Date de publication**

August 2024

# Table des matières

<b>Résumé</b>	<b>ii</b>
<b>Le contexte</b>	<b>1</b>
<b>La méthodologie</b>	<b>7</b>
<b>Les résultats</b>	<b>11</b>
<b>Conclusions et implications</b>	<b>62</b>
<b>Références</b>	<b>71</b>



# Résumé

L'étude des obstacles liés au genre en milieu de travail et de la façon de les surmonter est essentielle pour progresser vers la parité entre les genres au sein du leadership corporatif canadien. Ce rapport présente les résultats d'une étude qualitative distinctive basée sur 50 entrevues avec des femmes occupant les postes de cadres les plus importants au Canada. Il vise à comprendre leurs expériences vécues et leurs points de vue sur les compétences, les facteurs favorables et les obstacles à l'avancement des femmes à la haute direction dans les entreprises canadiennes. Il formule également des recommandations de changement aux niveaux sociétal, organisationnel et individuel.

## Le contexte

La participation juste et équitable de tous les groupes est la pierre angulaire d'une économie forte et en croissance. Cependant, les obstacles systémiques découlant des préjugés institutionnels et culturels continuent de désavantager les groupes méritant l'équité sur le marché du travail canadien. Les recherches montrent que les femmes sont confrontées à des inégalités persistantes en matière d'emploi et de progression de carrière, même lorsqu'elles possèdent l'éducation et les compétences recherchées. Les carrières

des femmes continuent de stagner au sein de la haute direction, ce qui contribue aux rapports faisant état d'une représentation moins diversifiée au niveau des conseils d'administration, des cadres supérieurs et des comités de direction. Les désavantages sont exacerbés pour les personnes ayant des identités intersectionnelles, comme les femmes qui sont également membres d'autres groupes méritant l'équité. Ainsi, bien que les arguments en faveur d'une représentation accrue des genres dans les postes de direction soient bien documentés et que les gouvernements, les organisations et le public accordent de plus en plus de priorité à l'équité, à la diversité et à l'inclusion, les progrès demeurent inégaux.

Au Canada, les obstacles à l'avancement en entreprise pour les femmes issues de la diversité se situent aux niveaux sociétal, organisationnel et individuel. Les stéréotypes et les préjugés ainsi que d'autres obstacles contribuent à l'écart entre les genres. Les catalyseurs du leadership des femmes comprennent le parrainage et le marrainage et le mentorat, la formation en développement du leadership destiné aux femmes, le leadership exécutif inclusif et les méthodes pour améliorer la flexibilité du travail, ainsi que le renforcement des capacités aux niveaux sociétal, organisationnel et individuel.

# Les objectifs et la méthodologie de la recherche

Cette étude comportait les cinq objectifs suivants :



## Examiner l'expérience

vécue de diverses femmes membres de conseils d'administration et occupant des postes de haute direction dans des entreprises du secteur privé au Canada en mettant l'accent sur les obstacles et les catalyseurs de leur carrière.



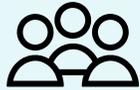
## Comprendre le rôle

des compétences dans leurs trajectoires de leadership.



## Explorer l'incidence

de la pandémie de COVID-19 sur l'avancement des femmes vers la direction d'entreprises.



## Identifier les implications

et faire des recommandations pour le développement des compétences et le renforcement des capacités organisationnelles pour l'avancement de femmes leaders provenant de divers milieux.



## Examiner le rôle

des politiques et des pratiques en matière d'EDI dans les entreprises.

Cette étude comportait les cinq objectifs suivants :

- > Examiner l'expérience vécue de diverses femmes membres de conseils d'administration et occupant des postes de haute direction dans des entreprises du secteur privé au Canada en mettant l'accent sur les obstacles et les catalyseurs de leur carrière.
- > Comprendre le rôle des compétences dans leurs trajectoires de leadership.



- > Examiner le rôle des politiques et des pratiques en matière d'EDI dans les entreprises.
- > Explorer l'incidence de la pandémie de COVID-19 sur l'avancement des femmes vers la direction d'entreprises.
- > Identifier les implications et faire des recommandations pour le développement des compétences et le renforcement des capacités organisationnelles pour l'avancement de femmes leaders provenant de divers milieux.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons mené des entrevues approfondies auprès de 50 femmes cadres supérieures et membres de comités de direction de partout au Canada, représentant différents secteurs et ayant des antécédents divers (c.-à-d. race, culture, identité autochtone, religion et orientation sexuelle). Nous avons analysé ces entretiens à l'aide de méthodes d'analyse de données qualitatives rigoureuses et avons dégagé cinq thèmes clés : les obstacles, l'écart de rémunération entre les genres, les catalyseurs, les compétences et le développement des compétences, et les approches pour briser le plafond de verre.

## Les résultats

Le rapport présente cinq principaux ensembles de constatations tirés de l'expérience vécue des personnes interrogées.

Premièrement, il identifie les obstacles à l'avancement. Les femmes interrogées dans le cadre de cette étude ont indiqué

que le fait d'être différentes, les règles tacites, la culture de la conformité et les responsabilités d'aidante naturelle étaient les principaux obstacles à l'avancement vers des postes de haute direction.

Deuxièmement, les interviewées ont fait part de leur expérience des inégalités salariales persistantes entre les genres. Les résultats indiquent qu'il existe des différences de rémunération fondées sur le genre dans les postes de direction, et qu'il y a encore des défis à relever pour cerner ces iniquités de rémunération. Les problèmes liés à la culture organisationnelle et aux systèmes bien ancrés exacerbent encore ces luttes.

Troisièmement, le rapport présente les facteurs qui favorisent l'avancement des femmes aux postes de direction, ou catalyseurs. Le catalyseur menant à la réussite qui a été le plus souvent mentionné est la présence de parrains et marraines efficaces et de réseaux de soutien, y compris des hommes offrant du soutien en tant que mentors et alliés, qui ont établi des liens essentiels pour l'avancement. Les personnes interrogées ont également indiqué que le fait d'avoir plus de femmes à la haute direction contribuait à changer la culture organisationnelle.

Quatrièmement, la discussion sur les compétences clés qui contribuent à l'avancement professionnel et sur la façon de les acquérir s'articule autour de quatre thèmes : les compétences en leadership et le développement axés sur les compétences sociales et émotionnelles avancées, l'éducation et la formation qui soulignent l'importance des titres de compétences,

l'encadrement pour obtenir des conseils individualisés et du mentorat pour l'avancement.

Cinquièmement, le rapport résume les approches adoptées par les femmes interrogées pour briser le plafond de verre. Plus tôt dans leur carrière, les femmes ont accepté les opportunités qui leur étaient offertes, ont créé leurs propres opportunités et ont choisi stratégiquement les opportunités à l'intérieur ou à l'extérieur de leur organisation. Pour accéder à la haute direction, les femmes ont contourné le plafond de verre parce que leur entreprise les supportait, qu'elles étaient embauchées à l'externe ou étaient recherchées en raison de leur niveau de spécialisation. Dans certains cas, elles ont franchi le plafond de verre grâce à leurs sacrifices, à leur endurance et à leur force mentale, ou sont passées à une autre entreprise pour gravir les échelons de la hiérarchie.

## Conclusions et recommandations

L'étude se termine par un ensemble de recommandations concrètes proposant des actions pour l'avenir, aux niveaux sociétal, organisationnel et individuel.

Il reste encore beaucoup à faire au niveau sociétal. Les politiques et les programmes doivent remettre en question les stéréotypes afin de permettre aux femmes de s'épanouir et de progresser plus facilement.

Les stratégies et les pratiques organisationnelles en matière de gouvernance et de leadership, de ressources

humaines, de culture, d'établissement d'objectifs, de transparence et de responsabilisation peuvent mieux intégrer le genre dans la chaîne de valeur de l'organisation pour soutenir l'avancement des femmes. Bon nombre de suggestions, fondées sur l'expérience des femmes, visent à s'assurer que les perspectives et l'expertise essentielles en matière de genre et de diversité orientent les pratiques de leadership et améliorent les politiques, la culture et les processus organisationnels. Il faut des stratégies pour créer des voies d'avancement pour les femmes, pour réparer les fuites dans le bassin de talents qui réduisent le bassin de femmes qualifiées et pour s'assurer que les femmes leaders qui brisent le plafond de verre ne sont pas poussées du haut d'une falaise de verre une fois qu'elles ont progressé. Sur le plan individuel, les recommandations comprennent le développement stratégique des connaissances, des compétences, des aptitudes et d'autres caractéristiques pour les femmes qui aspirent à occuper des postes de haute direction et pour les leaders et les dirigeantes et dirigeants au sein des organisations.

Le rapport donne un aperçu du travail nécessaire pour non seulement soutenir les femmes leaders issues de la diversité, mais aussi pour créer une main-d'œuvre composée de personnes possédant les connaissances, les compétences, les capacités et d'autres caractéristiques nécessaires pour créer un milieu de travail inclusif. Le perfectionnement professionnel, le mentorat, l'encadrement, le parrainage et d'autres soutiens sont importants pour s'assurer que les femmes

ont les compétences, les réseaux et la compréhension des règles tacites pour se hisser au sommet et y rester. Cependant, l'accent ne peut pas être mis sur la « réparation des femmes ». Il faut des actions tangibles et mesurables (avec mesure, incitation et rapports) pour changer les cœurs et les esprits à tous les niveaux de l'organisation et créer une inclusion significative.

Ce rapport fournit un instantané et il faut réaliser des recherches et des analyses supplémentaires. Des documents d'accompagnement axés sur les expériences des femmes autochtones au sein des conseils d'administration, ainsi que sur les femmes dans des secteurs tels

que les sciences, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques, s'appuient sur les perspectives intersectionnelles partagées dans ce rapport. D'autres recherches, comme le rapport DiversityLeads, offrent d'autres données sur la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et des postes de direction dans toutes les régions et tous les secteurs, ainsi que sur la façon dont le contexte joue un rôle. Enfin, d'autres rapports sur les pratiques exemplaires et la base de données des meilleures pratiques du Diversity Institute offrent des exemples pratiques de la manière dont les entreprises font progresser leurs stratégies d'EDI pour obtenir des résultats.





# Le contexte

## Introduction

Partout au Canada, des obstacles systémiques ancrés dans des préjugés institutionnels et culturels continuent de désavantager les groupes méritant l'équité sur le marché du travail. Les recherches montrent que les femmes sont confrontées à des inégalités persistantes en matière d'emploi et de progression de carrière, même quand elles ont l'éducation et les compétences recherchées. Les carrières des femmes continuent de stagner au sein de la haute direction, ce qui contribue aux rapports faisant état d'une représentation moins diversifiée au niveau des conseils d'administration, des cadres supérieurs et des postes de direction.<sup>1,2</sup> En 2021, parmi la main-d'œuvre à temps plein et à temps partiel au Canada, les femmes gagnaient encore 89 cents de chaque dollar gagné par les hommes.<sup>3</sup> Les désavantages sont exacerbés pour les personnes ayant des identités intersectionnelles, comme les femmes également membres d'autres groupes méritant l'équité. Pourtant, la participation juste et équitable de tous les groupes est la pierre angulaire d'une économie canadienne forte et en croissance. Une étude réalisée en 2017 par le McKinsey Global Institute a révélé que l'amélioration

de l'égalité des genres en milieu de travail pourrait augmenter le produit intérieur brut (PIB) du Canada de 150 milliards de dollars d'ici 2026.<sup>4</sup> Les arguments en faveur d'une représentation accrue des genres dans les postes de direction sont bien documentés : accéder à de plus grands viviers de talents, servir des marchés diversifiés, stimuler l'innovation et la durabilité et éviter les risques. Toutefois, les progrès demeurent inégaux. Parallèlement, les gouvernements, les organisations et le public accordent de plus en plus d'importance à l'équité, à la diversité et à l'inclusion (EDI), et on accorde une nouvelle attention aux lacunes et aux possibilités mises en évidence pendant la pandémie de COVID-19.

## L'évolution du contexte de l'égalité des genres dans le leadership corporatif

De nombreuses recherches ont documenté la sous-représentation des femmes dans les postes de direction dans le secteur des entreprises et les facteurs qui façonnent cet écart entre les genres aux niveaux sociétal, organisationnel et individuel. Les femmes sont sous-représentées en tant que cheffes de direction, au sein des conseils d'administration et comme propriétaires

d'entreprise. Bien qu'elles représentent la moitié des travailleurs ayant fait des études universitaires et qu'elles participent à tous les secteurs, les femmes ne dirigent que 8 % des entreprises du Fortune 500 aux États-Unis. Moins de 1 % sont des femmes racisées.<sup>5</sup> Des données récentes provenant du Canada montrent que même s'il y a des progrès, un écart connexe se creuse : après l'obtention de leur diplôme d'études postsecondaires, les femmes gagnent moins que les hommes.<sup>6</sup> Plus récemment, le Diversity Institute a indiqué que, même si les femmes représentent 50 % de la population, leur représentation au sein des conseils d'administration des grandes villes canadiennes varie d'un minimum de 31,5 % à Calgary à un sommet de 39,7 % à Vancouver. La représentation des femmes dans l'ensemble de la haute direction est encore plus faible, allant de 21,3 % à Vancouver à 26 % à Montréal.<sup>7</sup>

La ségrégation professionnelle, où les femmes sont sous-représentées dans les emplois bien rémunérés, et la sous-représentation dans les postes de direction contribuent aux écarts de salaires et d'emploi.<sup>8</sup> L'écart salarial entre les hommes et les femmes est un des indicateurs les plus évidents de l'inégalité entre les genres dans le milieu du travail. Le Canada continue d'afficher un des écarts salariaux entre les genres les plus élevés parmi les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).<sup>9,10</sup> En 2020, les femmes gagnaient 84 % du salaire des hommes en salaire horaire.<sup>11,12</sup> La baisse du nombre de femmes aux niveaux supérieurs est bien documentée dans la littérature<sup>13</sup> et observée dans les expériences



vécues collectives des participantes à cette étude. Il y avait encore autant d'hommes qui s'appelaient Mark que de femmes parmi les 100 PDG les mieux payés au Canada en 2023 : quatre.<sup>14</sup> Fait tout aussi alarmant, une étude récente menée auprès de femmes membres de conseils d'administration et de hautes dirigeantes d'entreprise a révélé qu'elles gagnent 56 % de moins que leurs homologues masculins, et que les femmes cadres racisées gagnent 32 % de moins que leurs homologues féminines non racisées.<sup>15</sup> Cela montre que les inégalités et les obstacles sont exacerbés pour les femmes leaders qui ont des identités croisées, comme être autochtones, racisées, vivant avec un handicap ou s'identifiant comme 2ELGBTQ+.<sup>16</sup>

On suppose souvent que les femmes choisissent de ne pas occuper de postes de direction parce que l'équilibre entre les responsabilités familiales et le travail n'est pas compatible dans un environnement d'entreprise concurrentiel. Mais si cela

expliquait tout, les femmes sans enfants connaîtraient une carrière et une trajectoire salariale différentes de celles qui ont des enfants. Des recherches ont plutôt révélé que les femmes sont généralement tenues à des normes plus élevées et moins souvent jugées en fonction de leur potentiel que les hommes. Une étude américaine a suggéré que l'écart entre les genres en matière d'avancement est en partie dû aux systèmes standard d'évaluation du rendement où les femmes reçoivent des notes inférieures en raison du temps passé à s'absenter pour s'occuper des enfants.<sup>17</sup> L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée n'est pas le coupable. Au contraire, comme le suggère une autre étude, la culture générale du surmenage encourage les femmes à adopter « des mesures d'adaptation qui font dérailler leur carrière pour répondre aux exigences du travail et de la famille ». <sup>18</sup> Les femmes et les hommes souffrent de ces facteurs, mais les femmes paient des coûts professionnels beaucoup plus élevés.

Un changement culturel documenté montre que les femmes progressent dans le milieu du travail (bien que lentement), grâce à une meilleure représentation dans les postes de direction et à une diminution de l'écart salarial.<sup>19</sup> Pourtant, les préjugés sexistes institutionnalisés dans les entreprises canadiennes persistent, ce qui limite l'efficacité des pratiques inclusives. La pandémie de COVID-19 a mis en évidence le fardeau considérable du travail non rémunéré pour les femmes, en particulier pour les femmes issues de la diversité et racisées.<sup>20</sup> Malgré les progrès réalisés au Canada en ce qui a trait aux services de garde d'enfants, au soutien à l'entrepreneuriat féminin et à

l'accent accru mis par les entreprises sur les programmes d'EDI, il reste encore beaucoup à faire.<sup>21</sup>

Les données sur la représentation des femmes et d'autres groupes méritant l'équité indiquent qu'il faut améliorer les pratiques organisationnelles, en mettant davantage l'accent sur l'avancement professionnel et la mobilité de ces groupes.<sup>22</sup> En plus de l'écart salarial et de la sous-représentation dans les postes de direction, les femmes sont victimes de discrimination manifeste (p. ex., les femmes ingénieures sont moins bien payées) ainsi que de microagressions en milieu de travail.<sup>23</sup>

Au niveau sociétal, des changements à plus long terme au paysage économique, politique et corporatif ont entraîné des changements au paysage pour les femmes occupant des postes de direction au fil du temps. Avec l'augmentation du nombre de femmes sur le marché du travail, les normes et les attentes changent. Des politiques comme le programme national de garderies et l'amélioration du congé parental font une différence.

Les cadres législatifs et réglementaires qui exigent des rapports et des politiques organisationnelles ont également une incidence. Par exemple, la Loi sur l'équité en matière d'emploi, la Loi sur l'équité salariale et la Loi modifiant la Loi canadienne sur les sociétés par actions, plus récente, en plus des règlements provinciaux, ont accru les exigences en matière de rapports sur l'avancement des femmes.<sup>24</sup> Les groupes désignés en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi comprennent les femmes,

les peuples autochtones ou « aborigènes », les personnes racisées ou les « minorités visibles » et les personnes handicapées.<sup>1</sup> Aux fins de la présente étude, les groupes méritant l'équité comprennent ces groupes désignés, ainsi que les personnes qui s'identifient comme Noires et comme 2ELGBTQ+.

D'importants changements environnementaux et politiques ont également contribué à l'évolution de l'EDI au Canada. L'importance croissante accordée à la responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) inclut souvent l'EDI et façonne le comportement des investisseuses et investisseurs, et par conséquent, le comportement des entreprises.<sup>25</sup> Des politiques et des initiatives comme le Défi 50-30, le Club 30 %+ et l'initiative BlackNorth ont suscité une attention nouvelle et des actions sur la question de l'écart entre les genres et la diversité dans la direction des entreprises. Le Défi 50-30 demande aux entreprises canadiennes de prendre des engagements ambitieux à l'égard de la parité hommes-femmes (50 % de femmes et/ou de personnes non binaires) et d'une représentation significative (30 %) des membres d'autres groupes méritant l'équité au sein des conseils d'administration et/ou de la haute direction. À ce jour, le projet a récolté plus de 2 500 signataires s'engageant à respecter des politiques internes et des échéanciers pour une

représentation accrue au sein de la direction.<sup>26</sup> Ces codes volontaires renforcent également l'importance de penser au-delà du genre et d'appliquer une perspective intersectionnelle. Le nouvel éveil du public sur les relations raciales à la suite du meurtre de George Floyd en 2020 a également contribué à un effort plus concerté pour lutter contre le racisme anti-Noir et sur l'urgence de l'EDI. De même, la découverte de tombes anonymes d'enfants autochtones à Kamloops, en Colombie-Britannique, a renforcé les nouveaux efforts des entreprises en ce qui concerne l'initiative de vérité et réconciliation. Cependant, les stéréotypes culturels et les attentes en matière de genre demeurent forts, malgré les arguments en faveur de la diversité au sein de la haute direction.<sup>27</sup>

Au niveau organisationnel, les appels à une plus grande inclusion et à un changement par rapport à la direction d'entreprise traditionnelle, souvent centrée sur l'homme<sup>28</sup> ne se sont pas traduits par des changements substantiels en ce qui concerne la représentation des femmes aux postes de direction. Le choc de la pandémie de COVID-19 a attiré l'attention sur le fardeau du travail non rémunéré pour les femmes et sur la nécessité d'une « relance pour elles » (« she-covery »), mais cela s'estompera bientôt en l'absence d'un mouvement ciblé vers la parité entre les genres et des pratiques équitables générales.<sup>29</sup> Cependant, compte tenu de cette fenêtre unique pour le changement, de nombreuses entreprises cherchent à examiner leurs politiques, leurs pratiques et leurs procédures dans le but d'accroître la diversité au sein de leur leadership.

1 Une minorité visible est une personne qui n'est pas blanche de couleur ou de race ; ceci est distinct des identités autochtones. Ce terme n'est pas largement accepté et peut être remplacé par « racisé ».

Le faible nombre de femmes aux comités de direction des entreprises est le résultat d'obstacles systémiques qui empêchent la promotion aux postes de direction, mais renforce également les notions de leadership sexospécifiques. Un argument courant est qu'il n'y a pas assez de candidates qualifiées (c'est-à-dire de femmes) pour les postes de direction en raison de lacunes ou de « fuites » dans le bassin de candidates.<sup>30</sup> Cependant, certaines recherches suggèrent que les problèmes sont davantage liés à la façon dont les descriptions des qualifications et de l'expertise sont formulées. Il y a suffisamment de femmes qualifiées dans le bassin; le problème, c'est que les obstacles à l'avancement font en sorte que les femmes sont retirées ou qu'elles se retirent elles-mêmes du bassin.<sup>31</sup>

Des tendances de longue date montrent que les femmes se heurtent à des obstacles sous forme de préjugés, de généralisations et de stéréotypes. Cela suggère que les femmes n'avancent pas parce qu'elles sont trop sensibles et émotives ou qu'elles quittent le milieu du travail pour fonder une famille.<sup>32</sup> La théorie de l'incongruité entre les genres nous dit que les croyances acceptées par la société sur les hommes et les femmes, y compris sur le fait que les hommes sont considérés comme des leaders, créent un préjugé préexistant contre les femmes dans le milieu du travail. La recherche indique également clairement qu'une représentation accrue permettra de changer ces croyances et qu'elle aura une influence importante sur les aspirations des femmes à diriger.<sup>33</sup> Pour parvenir à une telle représentation et à un tel changement culturel, il est essentiel que le genre et la diversité soient

considérés comme essentiels dans toutes les dimensions de la stratégie d'entreprise.<sup>34</sup> Ces dimensions comprennent une gamme de processus organisationnels : leadership et gouvernance, processus de recrutement, de sélection et de promotion, culture organisationnelle, indicateurs de performance, chaîne de valeur et engagement communautaire.

Au niveau individuel, les perceptions, les normes et les stéréotypes ont freiné les femmes. La formation individuelle a eu tendance à se concentrer sur les femmes elles-mêmes, suivant une stratégie de « réparation des femmes » tout en ignorant la nécessité de modifier les connaissances, les attitudes et le comportement des autres membres de l'organisation. Les notions genrées du leadership signifient souvent que les femmes sont prises dans une double impasse. Si elles présentent des traits associés à la masculinité, elles sont critiquées, tandis que si elles présentent des traits associés à la féminité, elles ne sont pas considérées comme « leaders ».<sup>35</sup> Il est également prouvé qu'elles sont contestées non seulement par les hommes dans le milieu du travail, mais aussi par d'autres femmes qui peuvent également avoir une vision genrée du leadership.<sup>36</sup> Les femmes sont souvent blâmées quand elles ne s'affirment pas assez, puis punies lorsqu'elles s'affirment,<sup>37</sup> ce qui rend, comme on peut s'y attendre, difficile de naviguer dans un environnement d'entreprise. Les phénomènes du grand coquelicot et de la falaise de verre sont encore évidents. Lorsque les femmes s'élèvent, elles peuvent être remises à leur place ou repoussées parce qu'elles n'ont pas leur place.<sup>38</sup>

Bien que la recherche sur l'incidence du réseautage ne soit pas sans équivoque positive, le réseautage peut renforcer la réputation, créer de l'influence, offrir du soutien social, fournir de la rétroaction, améliorer la circulation de l'information et des références, et règlementer l'accès aux emplois et aux promotions.<sup>39,40</sup> Cependant, il existe également des inquiétudes concernant les réseaux distincts entre les genres qui, comme les groupes de ressources pour les employées et employés, peuvent être seulement un avantage temporaire en route vers une véritable parité entre les genres.<sup>41</sup>

Certaines recherches se concentrent sur ce qui est considéré comme des lacunes dans l'expérience et les compétences des femmes, suggérant que les femmes doivent mieux connaître des domaines fonctionnels comme les finances ou les compétences

relationnelles.<sup>42</sup> Par conséquent, de nombreux programmes de développement visent à donner aux femmes les moyens d'acquérir ces compétences.<sup>43</sup> Cependant, une telle approche peut se retourner contre elles si elle perpétue par inadvertance une vision masculinisée des compétences de leadership.<sup>44</sup>

Cette étude unique constituée d'entrevues menées auprès de 50 femmes cadres au Canada permet d'explorer bon nombre de ces questions. Des découvertes émergent et indiquent des voies à suivre pour les femmes dans les entreprises, les décideurs politiques et les entreprises visant à valoriser et à promouvoir les femmes talentueuses.



# La méthodologie

## Les objectifs et la méthodologie de la recherche

Cette étude comportait les cinq objectifs suivants :



### Examiner l'expérience

vécue de diverses femmes membres de conseils d'administration et occupant des postes de haute direction dans des entreprises du secteur privé au Canada en mettant l'accent sur les obstacles et les catalyseurs de leur carrière.



### Comprendre le rôle

des compétences dans leurs trajectoires de leadership.



### Explorer l'incidence

de la pandémie de COVID-19 sur l'avancement des femmes vers la direction d'entreprises.



### Identifier les implications

et faire des recommandations pour le développement des compétences et le renforcement des capacités organisationnelles pour l'avancement de femmes leaders provenant de divers milieux.



### Examiner le rôle

des politiques et des pratiques en matière d'EDI dans les entreprises.

Nous avons mené des entrevues approfondies auprès de 50 femmes cadres supérieures au Canada afin de tirer parti de leurs expériences vécues des obstacles et des facteurs favorables à l'avancement, de leurs perceptions des pratiques inclusives et de leurs réflexions sur les changements à l'avenir.

L'échantillonnage dirigé a été utilisé pour identifier les femmes occupant des postes de direction qui répondaient aux critères suivants :

- > Leur employeur doit répondre aux critères du Club des 30 %+ (c'est-à-dire avoir au moins 30 % de femmes dans la direction ou au sein de son conseil d'administration).<sup>2</sup>
- > Leur employeur doit être une grande société de personnes (p. ex., un cabinet d'avocats), une entreprise du secteur privé ou une société comptant 250 employées et employés ou plus, ou un revenu élevé.
- > Cabinets de services professionnels, investisseurs institutionnels.
- > Les participantes doivent occuper un poste de direction au sein d'un conseil d'administration et/ou être associée directrice avec droit de vote (p. ex., vice-présidente principale) ou occuper un poste actuel ou avoir une expérience récente au sein de la haute direction.

Une perspective intersectionnelle a été utilisée pour tenir compte des expériences des femmes racisées, autochtones, vivant avec un handicap ou issues de la diversité,

2 Le Club des 30 %+ est une campagne dans le milieu des affaires visant à atteindre une représentation d'au moins 30 % de femmes dans les conseils d'administration et dans les équipes de direction dans le monde entier.

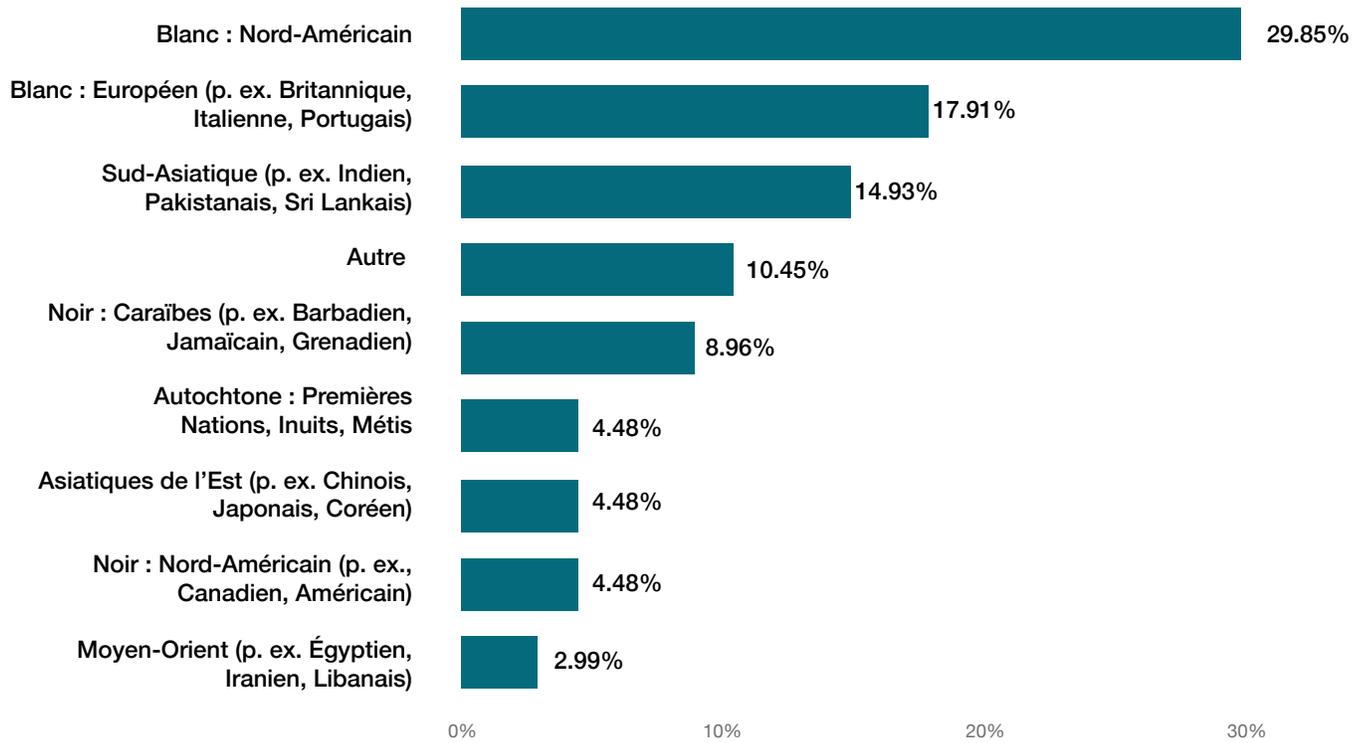


*Nous avons mené des entrevues approfondies auprès de 50 femmes cadres supérieures au Canada afin de tirer parti de leurs expériences vécues des obstacles et des facteurs favorables à l'avancement, de leurs perceptions des pratiques inclusives et de leurs réflexions sur les changements à l'avenir.*

ainsi que des femmes blanches. Les femmes interrogées dans le cadre de cette étude ont également parlé de leur religion, de leur immigration et de leurs origines socio-économiques. D'autres expériences ont porté sur l'identité sexuelle et de genre, l'âge, la neurodiversité et la santé mentale. Chaque entrevue a permis de saisir des données démographiques et a été anonymisée, tous les identifiants ayant été supprimés pour le présent rapport. La figure 1 montre l'auto-identification ethnique des participantes.



**FIGURE 1.**  
**Auto-identification ethnique des participantes**



Remarque : n = 48 ; deux des 50 participantes n'ont pas répondu au sondage.



Les questions de l'entrevue portaient sur les sujets suivants :

1. La carrière personnelle et la trajectoire de leadership.
2. Les obstacles à l'avancement des femmes en milieu de travail (p. ex., Avez-vous rencontré ou observé des obstacles empêchant [les femmes, les Autochtones, les personnes racisées ou noires, les personnes handicapées ou les personnes 2ELGBTQ+] d'aspirer à des postes de leadership ? Comment les différents groupes sont-ils traités ?)
3. Les facteurs favorisant l'avancement des femmes en milieu de travail (p. ex., Comment le soutien organisationnel a-t-il contribué à votre succès ? Avez-vous eu ou avez-vous un ou plusieurs mentores ou mentors, parrains ou marraines, ou modèles qui vous ont soutenu dans l'obtention de votre rôle actuel ? Quelle a été l'importance de cela pour votre succès et dans votre parcours vers le leadership exécutif ?)
4. Les compétences des leaders qui accèdent à la haute direction et comment les acquérir (p. ex., Selon vous, quelle formation, quelles connaissances, quelles compétences ou quels attributs vous ont permis de réussir, y compris dans votre rôle actuel ?)
5. Les compétences individuelles des autres et des décisionnaires et les pratiques organisationnelles liées à la promotion de la diversité et de l'inclusion au sein des conseils d'administration et des cadres supérieurs.
6. L'effet de la pandémie de COVID-19.

## L'analyse des données

Les entretiens ont été transcrits, anonymisés, codés et analysés à l'aide de techniques courantes d'analyse de données qualitatives. Les chercheuses et chercheurs ont comparé l'analyse à la littérature, selon les principaux domaines d'intérêt (obstacles, écarts de rémunération entre les genres, catalyseurs, compétences et développement des compétences et approches pour franchir le plafond de verre). Cette comparaison a permis de cerner les points communs, les divergences et les lacunes de la recherche, y compris les pratiques dominantes et les solutions proposées pour améliorer les pratiques, comme l'ont noté les participantes. La recherche a extrapolé à partir des données et de la littérature, le cas échéant.



# Les résultats

Les résultats ont été organisés autour des cinq grands thèmes.

## Les obstacles à l'avancement des femmes

En précisant leurs trajectoires de carrière et de leadership, les interviewées ont décrit les obstacles et les catalyseurs qui ont eu un effet sur leur propre avancement vers des postes de direction, ainsi que sur l'avancement des femmes en général. Les obstacles concernaient la différence, les règles tacites, la culture dominante de conformité et les responsabilités d'aidante naturelle.

Plusieurs participantes ont déclaré se sentir exclues ou « autres ». Certaines ont dit qu'elles ne se sentaient pas à leur place dans leur milieu de travail. Alors que les collègues qui étaient des hommes blancs ou d'autres qui « cadraient » ont reçu des instructions pour naviguer dans l'environnement et les carrières de l'entreprise, elles n'en ont pas reçu. Les répondantes ont indiqué que cela retardait les possibilités d'avancement vers la direction et les privait d'opportunités d'accéder à des postes de direction.



## Être différente

« ... Lorsque vous arrivez en tant que femme et femme noire, et que vous travaillez dans un environnement où vous serez avec des collègues blancs, vous devez naviguer dans le système où votre voix est entendue, car parfois, les cadres vous négligent parce que, devinez quoi, vous êtes différente. » (Subj\_2-7)

Une tendance a émergé des interviewées qui ont eu l'impression d'être considérées différemment que comme des collègues en raison de toute caractéristique qui les distinguait. Cela a eu une influence négative globale sur leur avancement professionnel. Les participantes à l'étude ont signalé des obstacles à leur trajectoire de carrière fondés sur des caractéristiques comme le genre, la racialisation, le statut économique, l'orientation sexuelle et l'âge (être considérée comme trop jeune ou trop vieille). Les différences personnelles fondées sur l'habillement, l'origine culturelle, l'accent, la situation familiale et le manque de liens familiaux ont également nui à l'avancement. Ce thème était important chez les femmes cadres issues de la diversité. Le fait d'être perçues comme différentes a influencé le comportement et l'identité des femmes, ainsi que la façon dont les autres se rapportent à elles et leurs relations avec les autres. Cela a finalement affecté leur parcours vers le succès.

Cependant, ce ne sont pas toutes les participantes qui ont signalé des influences négatives sur leur carrière en fonction du genre; un petit nombre étaient catégoriques à propos du fait que leur genre ou leur race n'avait aucune influence.

« Vous y allez, vous apprenez tout, vous essayez d'obtenir un A+, et vous passez à la prochaine chose, plus grande et meilleure. Je suis entrée dans une entreprise canadienne avec cet état d'esprit, sans que personne ne l'ait entaché en me disant que ce n'était pas la façon dont cela fonctionnait. » (Subj\_2-4)

« Je ne vais pas dire que le sexisme n'existe pas. Je pense que les gens y accordent trop d'importance et qu'ils l'utilisent comme une béquille. » (Subj\_2-9)

Les répondantes qui n'ont pas confirmé l'existence d'un lien entre le fait d'avoir des caractéristiques perçues comme différentes et les limites aux possibilités d'avancement ont tout de même signalé des expériences d'inconfort, de préjugés, de microagressions, de discrimination, de manque de soutien et de sabotage.

« J'ai fait l'expérience de tous les préjugés que vous pouvez imaginer. Trop jeune. Pas assez ethnique. Ou la seule personne ethnique. Mariée, pas mariée, avec enfants, sans enfants, toute cette étape de transition. Il y avait des gens qui pensaient que j'avais atteint le sommet en offrant des faveurs sexuelles, et la personne à laquelle je les aurais offertes, ce qui n'était pas du tout vrai, ne le nierait jamais! » (Subj\_1-4a)

D'autres entretiens ont révélé des histoires de femmes qui avaient l'impression d'être sous une loupe en ce qui concerne la façon dont elles s'habillaient, parlaient et se coiffaient. Elles ont déclaré être tenues à des normes plus élevées que leurs collègues masculins. Les femmes noires ont déclaré éviter de nourrir le stéréotype de la colère. D'autres ont dit qu'elles avaient surcompensé la baisse générale de considération dans le milieu du travail (c'est-à-dire en accumulant des qualifications ou en étant excessivement préparées pour les réunions). Une participante a laissé entendre que les hommes avec qui elle travaillait étaient automatiquement respectés au sein de la haute direction, mais qu'elle devait mériter le respect en tant que seule femme (Subj\_2-12). De plus, il semble « qu'être différente » puisse être une pratique institutionnalisée :

« J'étais la seule femme, et ils n'avaient aucune idée de la manière de travailler avec une femme. J'avais vraiment l'impression que je devais me présenter à chaque réunion de l'équipe de direction comme si j'allais me battre, vous comprenez ? Les bras en l'air, je devais vraiment faire entendre ma voix et insister pour faire valoir mon point de vue. C'était épuisant. J'ai dû vraiment pousser pour être entendue à ce moment-là. » (Subj\_3-26)

« ... Selon le groupe d'âge, beaucoup d'hommes n'ont jamais eu une mère qui travaillait. Pour beaucoup d'entre eux, leurs femmes ne travaillent pas. Et donc, la dynamique [de travailler] avec une femme est différente. » (Subj\_3-15)

« ... Si vous n'êtes pas l'illustration de ce à quoi ressemblait un leader de 1960, vous n'avancez pas. C'est inconfortable pour le



*« J'étais la seule femme, et ils n'avaient aucune idée de la manière de travailler avec une femme. J'avais vraiment l'impression que je devais me présenter à chaque réunion de l'équipe de direction comme si j'allais me battre, vous comprenez ? Les bras en l'air, je devais vraiment faire entendre ma voix et insister pour faire valoir mon point de vue. C'était épuisant. J'ai dû vraiment pousser pour être entendue à ce moment-là. »*

groupe de direction d'avoir quelqu'un de différent. Et donc, "Je ne peux pas avoir une femme dans mon équipe; qu'est-ce que ma femme va penser? Et quand nous sortons boire un verre avec les gars? Elle ne va pas s'intégrer". C'est toute cette histoire de "convenir" et de "culture", c'est ce qui freine.» (Subj\_3-14)

## Être la seule

Les femmes cadres ayant des identités racisées et 2ELGBTQ+ croisées, ainsi que plus généralement les femmes cadres dans les secteurs des affaires, de la finance

et de la technologie, ont déclaré être « la seule » plutôt que de faire partie d'un groupe minoritaire.

« ... Vous remarquez que vous êtes différente, n'est-ce pas ? Il y a 20 personnes dans la salle du conseil et je suis la seule femme non blanche. » (Subj\_3-3)

« Il y a une ou deux autres partenaires femmes qui s'identifient comme LGBTQ+. Mais je suis la seule à être vraiment déclarée. Il y a des moments où j'ai l'impression d'être une population d'une personne. Et nous avons 600 partenaires ici ! » (Subj\_2 -20)

Être différente du simple fait d'être la seule est un obstacle pour de nombreuses femmes en quête d'avancement, car cela implique qu'elles n'ont aucun soutien moral. Les personnes interrogées ont parlé d'un manque de communauté et d'un manque de compréhension de la réalité d'être différente.

« Plus mon ancienneté augmente, plus j'ai l'impression d'être seule. J'avais beaucoup d'amis et amies — qui étaient comme moi, en tant qu'associée subalterne, puis, plus encore au niveau intermédiaire et d'autres femmes avec des enfants alors que je devenais associée principale. Mais maintenant, j'en suis à un point où il y a très peu de gens comme moi au niveau où je suis, et je regarde autour de moi et je me dis : "Quelque chose doit céder. Soit je vais me transformer pour être comme eux, soit je dois partir. Je ne peux pas être toute seule ici et être moi-même" ». (Subj\_2-8)

« ... nous sommes en appel Zoom sur la COVID, et trois des [clients] m'ont dit séparément : "Wow, vous devez être tellement heureuse de travailler pour [une organisation aussi progressiste] et grâce au succès de la discrimination positive, vous êtes en mesure d'occuper ce poste [de direction]." Et me voilà sur Zoom... J'avais toujours l'air professionnelle : coiffure, maquillage, bijoux, vêtements, bien présentée. Et je fais tout ça comme mécanisme de défense, parce que j'en ai marre d'aller au restaurant, d'aller à des événements et les gens me demandent où sont les toilettes, puis-je avoir de l'eau, mon couteau est tombé — j'en ai marre. Si je vais à un événement ce soir, je porte une couleur différente afin que ce soit évident que je ne suis pas une serveuse. Mais cela arrive toujours. » (Subj\_3-15)

## Quand les personnes agissent différemment de leur rôle de genre

Les préjugés les plus répandus signalés par les répondantes étaient exercés, consciemment et inconsciemment, par des personnes de tous les genres. Être pénalisée parce qu'on était une femme n'était pas seulement perpétré par les hommes, mais parfois aussi par les femmes.

« J'ai vu des femmes qui ont réussi à la banque et ailleurs, et c'étaient des femmes où..., il y avait un peu de " je suis arrivée ici toute seule; personne ne m'a aidé. Je vais fermer cette porte derrière moi ". » (Subj\_3-2)

« Ma collègue est une jeune femme noire métisse, et elle a connu une associée directrice qui était une femme noire et qui ne faisait rien pour soutenir les femmes noires. Elle avait cette vision : “Cela a été difficile pour moi et je ne vais pas améliorer les choses pour vous”. Alors que je suis d’avis que cela ne devrait pas être difficile : vous ne devriez pas avoir besoin de 16 diplômes, et vous ne devriez pas avoir à subir de traumatisme. J’en ai fait l’expérience, mais je ne veux jamais qu’une personne vive ça. Et j’essaie de créer un milieu de travail qui ne le permettra pas, mais c’est difficile pour une seule personne d’y arriver. » (Subj\_2-6)

De nombreuses participantes ont parlé d’incidents où elles n’ont pas été soutenues par d’autres collègues femmes ainsi que par des femmes qui avaient plus d’ancienneté qu’elles. Les femmes cadres supérieures de notre étude ont fait l’expérience à la fois d’un leadership médiocre et solide tout au long de leur carrière, et certaines ont identifié d’autres femmes comme un obstacle dans le milieu du travail.

Une répondante a expliqué que les femmes plus expérimentées avec lesquelles elle travaillait s’étaient « tuées pour atteindre le sommet » et avaient eu de mauvaises expériences en cours de route. Cela a engendré un état d’esprit de vouloir « faire payer » les autres femmes. (Subj\_2-15) D’autres ont été témoin de compétitivité, d’hostilité (« comme si elle était prête à attaquer »), de devoir faire attention à ne pas éclipser les autres femmes, d’être considérées comme une menace et de « tirer les autres femmes vers le bas » (Subj\_1-11b). Certaines répondantes racisées ont

indiqué que les femmes blanches étaient problématiques. Elles ont observé une insécurité parmi les femmes dirigeantes blanches avec lesquelles elles travaillaient. Cela s’est traduit par la perpétuation dans le milieu du travail des obstacles qu’elles avaient elles-mêmes rencontrés.

« ... [La leader blanche] est très confortablement installée dans son privilège blanc. Mais mon équipe est petite et il y a aussi des femmes racisées. Son équipe pense qu’elle est la meilleure chose qui soit, parce qu’elles sont toutes blanches et blondes comme elle et elle a créé ce genre d’environnement qui lui permet de réussir de cette façon. » (Subj\_2-6)

Un autre exemple de femmes qui renforcent le traditionalisme de genre ne vient pas de la méchanceté, mais du soutien et de la bienveillance. Une personne interrogée a raconté qu’une collègue l’a interrogée sur le fait d’avoir accepté une promotion au poste de vice-présidente : “Es-tu certaine de vouloir accepter cette promotion ? Tu as maintenant de jeunes enfants à la maison ; en es-tu certaine ?” Malgré les bonnes intentions, cette forme de soutien contribue à contrecarrer les femmes ambitieuses et à perpétuer les rôles selon le genre dans la société.

Les participantes à l’entrevue ont également fait l’expérience d’hommes solidaires en tant que dirigeants de la haute direction et qui ont tiré parti de leurs différences pour réussir.

« Une des théories [de mon ancien dirigeant] était que pour les emplois vraiment nuancés,

vraiment compliqués, il aimait embaucher des mères. Il pensait qu'elles avaient la capacité de naviguer dans l'ambiguïté, la capacité de donner la priorité à un enfant préféré plutôt qu'à un autre parfois, parce que c'était ce qui était nécessaire. Pour jongler avec toutes ces responsabilités et équilibrer de nombreux intérêts. Donc, ce poste de directrice de l'exploitation, j'étais la troisième mère de trois enfants à l'occuper.» (Subj\_2-1)

«Il y a eu un effort concerté de la part du président, qui est un grand partisan des femmes et de la diversité. Et, même s'il s'agit d'un homme blanc d'âge moyen, c'est un grand défenseur.» (Subj\_3-6)

Bien que le premier exemple ci-dessus soit également sexospécifique (en ce sens que le dirigeant ne croyait manifestement

pas que les pères avaient ces capacités), de nombreuses personnes interrogées ont clairement indiqué que leurs expériences personnelles de discrimination et d'obstacles à l'avancement ne devraient pas être présentées comme les hommes contre les femmes. Elles ont dit qu'elles connaissaient et respectaient les hommes très travailleurs, cisgenres et valides avec qui elles travaillent. Elles ont connu des hommes solidaires et des femmes non solidaires en tant que leaders corporatifs. Cependant, le fait de connaître des personnes qui réagissent différemment de ce qui est prescrit par la société et la culture organisationnelle ne change rien au fait que les interviewées ont mentionné avoir eu des possibilités réduites en raison de caractéristiques qui les distinguaient comme étant différentes.

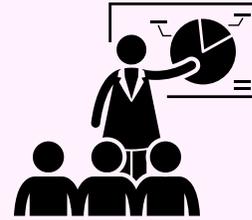


## Les règles tacites

Les participantes ont signalé l'existence de règles tacites dans le milieu du travail et ont mentionné le fait de ne pas avoir accès à ces règles, de ne pas savoir comment «jouer le jeu» ou de se voir attribuer des rôles de genre qui ne correspondent pas aux règles.

Le défi des règles tacites dans le monde corporatif n'est pas exclusif aux personnes méritant l'équité. Cependant, les réponses des personnes interrogées ont révélé que naviguer dans une carrière en entreprise sans connaître les règles est plus difficile pour les femmes que pour les hommes. Une participante a émis l'hypothèse que les règles ne sont pas écrites pour préserver le pouvoir pour quelques privilégiés. En d'autres termes, le chemin de la réussite n'est pas censé être accessible à tout le monde.

Nous avons observé que ces règles ne régissent pas seulement la façon de gravir les échelons d'une entreprise, mais que le monde corporatif fonctionne en faveur des hommes en général. Les personnes interrogées ont donné des exemples de la façon dont, dans le monde corporatif d'aujourd'hui, on s'attend toujours à ce que les femmes se comportent d'une certaine manière pour s'adapter à un certain modèle de comportement de leader. Cela dit, de nombreuses participantes ont noté une amélioration tout au long de leur carrière à mesure que l'acceptation de l'équité entre les genres a évolué, mais cela n'a pas éliminé ce qui est devenu une pratique institutionnalisée.



*« J'ai fait très attention de me montrer comme ils pouvaient accepter que je sois. Moins : pas trop conflictuelle, facile de travailler avec moi, résolvant tous les problèmes, adoucissant tous les bords, ce genre de personne. »*

« J'ai fait très attention de me montrer comme ils pouvaient accepter que je sois. Moins : pas trop conflictuelle, facile de travailler avec moi, résolvant tous les problèmes, adoucissant tous les bords, ce genre de personne. » (Subj\_2-4)

« Je ne correspondais pas au modèle, à ce qu'ils attendaient d'une femme dans le milieu du travail. » (Subj\_2-18)

« En arrivant dans ce poste, il est très vite devenu évident que les femmes ne sont pas vraiment censées parler. C'est un peu comme cet environnement de vieille école. On me dénigre, on me traite comme si j'étais très subalterne, alors que je suis probablement plus expérimentée et qualifiée que la plupart des cadres de l'organisation. » (Subj\_2-13)

De telles règles tacites se sont également traduites par des hypothèses genrées qui limitaient l'avancement des femmes.

« Les femmes ne peuvent pas être vues dinant avec un homme. En tête-à-tête, on m'a dit, non, ce serait perçu comme mal. Mais les hommes ont la possibilité de se retrouver en tête-à-tête avec des hommes. Je veux dire, vous devez alors changer le système s'il est si cassé que je ne peux pas avoir un dialogue avec quelqu'un sans que cela soit perçu comme s'il y avait une liaison en cours, ce qui est ridicule, n'est-ce pas ? C'est tellement frustrant de vivre cette inégalité et d'être empêchée d'accéder aux opportunités. » (Subj\_3-17)

On a mentionné que certaines règles tacites étaient spécifiques à des entreprises ou à des firmes individuelles. Dans une organisation, la pratique acceptée était que vous ne pouviez pas postuler à des promotions au cours de votre première

année de travail. Cependant, la personne interrogée n'était pas au courant de cette règle, alors elle a quand même postulé et a réussi (c'est-à-dire que l'ignorance était une stratégie d'avancement). D'autres règles sont plus générales et rationalisées par la méritocratie. Par exemple, si un nombre important de personnes méritant l'équité ne réussissent pas lors d'une pratique d'embauche rigoureuse, on suggère qu'elles n'ont pas ce qu'il faut pour réussir. Pourtant, les discussions avec bon nombre de nos participantes occupant des postes de cadres ont révélé que les hommes reçoivent plus de soutien de la part d'autres hommes pour gravir les échelons.

« ... Il existe encore très souvent pour les femmes une situation de deux poids, deux mesures. Et ce n'est que du point de vue féminin, je ne peux pas parler du point de vue d'autres personnes de la diversité. Mais il y a une procédure accélérée pour les hommes parce que plus d'hommes sont



des leaders, de sorte qu'ils ont l'impression qu'ils peuvent agir en tant que mentors pour d'autres hommes. Il y a des conversations dans lesquelles vous n'êtes pas incluses

parce que vous n'êtes pas un des gars qui boivent une bière.» (Subj\_3-17)

Le tableau 1 énumère des exemples de langage ayant un sens genré caché.

## TABLEAU 1.

### Exemples de « mots codés » : langage avec un sens genré caché, exprimant les règles tacites

Expressions codées	Exemple contextuel	Sens caché
« Présence exécutive » (Subj_ 2-20, 2-4)	Les participantes ont assisté à des discussions sur les femmes ou les groupes ethniques affirmant qu'ils manquaient de compétences interpersonnelles ou de la « présence exécutive » requise pour les postes de haute direction. Ces personnes se voient refuser des promotions et on ne leur offre pas la possibilité d'être encadrées pour corriger le manque présumé.	Je ne m'identifie pas à vous. Vous ne représentez pas la norme, et je ne vous embaucherai pas ou ne vous donnerai pas une promotion malgré vos solides acquis.
« Présence » (Subj_2-12)	Cela fait référence à une critique négative d'un collègue, qui était un homme gai, manquant de « présence ». La participante a observé qu'être macho, passif-agressif et bruyant était attendu des hommes, mais pas bienvenu venant d'elle.	Vous n'avez pas ce qu'il faut pour occuper un poste de haute direction. Je respecte davantage les hommes qui prennent les choses en main que les femmes.
« Professionnelle » (Subj_ 3-7)	De nombreuses participantes se sont fait dire qu'elles n'étaient pas une apparence « professionnelle » et qu'elles ne correspondaient pas au « moule » de ce qui est attendu (p. ex., des cheveux trop bouclés, gros ou longs, des vêtements trop voyants).	Je ne suis pas disposé à m'adapter à la différence et je vais vous pénaliser pour une apparence à laquelle je ne suis pas habitué.
« Si gentille » (Subj_ 1-8b)/« Trop gentille » (Subj_2-19)	On a répété à plusieurs reprises aux participantes qu'elles étaient « gentilles » et elles ont perçu de la surprise chez les autres lorsqu'elles ont pris des décisions difficiles. « Je ne savais pas que vous aviez cela en vous », leur a-t-on dit, par exemple.	Je soupçonne que vous ne serez peut-être pas en mesure de prendre des décisions difficiles parce que vous êtes une femme et que vous ne serez pas une leader forte. Je considère E2ELGBTQ+ qu'être gentille est une faiblesse et un signe que les gens ne se défendent pas.
« De la politique » (Subj_2-9)	On a dit à une participante que « ce n'est que de la politique » lorsqu'on lui a refusé à plusieurs reprises les possibilités d'avancement promises, bien qu'elle ait dépassé tous les objectifs. Accuser la culture d'entreprise d'être une entité mystérieuse transfère la responsabilité (c'est-à-dire que les décisions échappent à notre contrôle).	Les décisions concernant les possibilités d'avancement professionnel peuvent être prises en fonction du genre, de la race ou simplement de la personne que j'aime le plus.
« Convenir » (Subj_2-4)	Une participante a fait l'expérience d'une évaluation négative à propos du concept de « convenir » plus tôt dans sa carrière. C'était basé sur l'opinion qu'avaient les collègues et les leaders, au sujet des personnes avec lesquelles ils pensaient pouvoir s'entendre, passer beaucoup de temps avec, être à l'aise et avoir confiance.	Je vais embaucher, donner des opportunités et promouvoir des personnes ayant les mêmes expériences de vie, les mêmes antécédents, les mêmes compréhensions et les mêmes intérêts que moi (par exemple, le golf).

D'autres expressions codées notées par les participantes comme étant réservés aux femmes comprenaient : phase de sa vie, irritable, joue du coude, trop raffinée et jeune.

## La culture de la conformité

La plupart des participantes, y compris celles qui ont fait face à des obstacles intersectionnels (c.-à-d. plus d'une caractéristique marginalisante comme la race, la sexualité ou la religion, ainsi que le genre), ont déclaré que les entreprises préfèrent le comportement normatif. Plusieurs ont déclaré ressentir le besoin de dissimuler ou de cacher des aspects de leur personnalité au bénéfice de leur trajectoire de carrière. Pour certaines répondantes, l'impératif systémique de se conformer est un choix stratégique pour présenter une identité différente au travail que privé. Pour trop de femmes d'origines diverses, nous avons observé qu'elles subvertissent une partie d'elles-mêmes comme mécanisme de défense, afin que cela ne devienne pas un obstacle à s'intégrer et réussir. Être visiblement différente est une barrière suffisamment grande sans attirer l'attention sur ce fait.<sup>45</sup>

« Apportez tout votre être au travail est une telle farce. Apportez la partie de vous que nous pouvons tolérer à petites doses... ». (Subj\_1-1a)

Pour les interviewées qui s'identifient à des obstacles intersectionnels, l'idée de dissimuler une partie d'elles-mêmes dans leur milieu de travail était simplement une considération nécessaire. Les personnes présentant des caractéristiques cachées, comme des problèmes de santé mentale, n'ont pas divulgué leurs besoins à leur



*« Apportez tout votre être au travail est une telle farce. Apportez la partie de vous que nous pouvons tolérer à petites doses... ».*

direction de peur d'être jugées et perçues comme faibles ou incapables de faire leur travail. Une personne peut dissimuler des aspects de sa personnalité de peur d'être perçue comme trop émotive ou agressive. Pour se conformer, les participantes ont déclaré avoir regardé le match de hockey de la veille pour pouvoir en discuter au bureau le lendemain ou jouer au golf simplement pour s'intégrer.

Une telle conformité a été poussée encore plus à l'extrême. Une participante a raconté avoir été victime de harcèlement lors d'un voyage de travail, puis avoir démissionné plutôt que de le divulguer. Une autre a pris un congé de maladie lorsqu'elle a été hospitalisée pour une fausse couche, mais n'en a parlé à personne au travail. Dans tous les cas, ces participantes estimaient que la divulgation mettrait en péril leur progression de carrière.



*« Pour une femme noire, il y a toujours un problème de cheveux. Je porte mes cheveux naturels depuis l'école de droit, mais il y a eu des années où j'ai dû réfléchir à la façon dont je le faisais, parce que je savais que je ne serais pas acceptée. »*

La conformité de l'apparence, y compris les cheveux et les vêtements, est un facteur de stress pour de nombreuses femmes d'affaires. Nous constatons que c'est persistant et très évident dans les expériences vécues par nos participantes. Pour les femmes noires, les cheveux sont peut-être la caractéristique la plus commentée par leurs collègues, les mentores et mentors et les leaders. Qu'il s'agisse de trop gros, trop bouclé ou d'un vague commentaire comme trop peu professionnel, le message reçu est qu'avoir l'air différent n'est pas bienvenu. Cela peut avoir une incidence sur l'identité d'une personne.

« ... Je ne portais aucune couleur, vous savez. [Je portais] du beige et du bleu marine. Je ne voulais vraiment pas me démarquer comme un paon, comme quelque chose de différent. Je voulais ressembler à un pigeon, comme tout le monde. » (Subj\_2-6)

« En tant que femme, et en tant que minorité, vous devez moduler qui vous êtes, en fonction des circonstances. » (Subj\_1-9b)

« Pour une femme noire, il y a toujours un problème de cheveux. Je porte mes cheveux naturels depuis l'école de droit, mais il y a eu des années où j'ai dû réfléchir à la façon dont je le faisais, parce que je savais que je ne serais pas acceptée. » (Subj\_1-8b)

La plupart des participantes ont minimisé leur vie familiale pour assurer leur visibilité professionnelle dans le milieu du travail. Une participante s'est poussée au-delà des recommandations médicales pendant une grossesse à haut risque pour s'assurer qu'elle était toujours considérée comme une superstar. Puis, a-t-elle raconté, elle a dû repartir de zéro après la naissance de son enfant, ayant l'impression que tout son travail acharné avait été oublié.

Une telle culture de conformité crée des environnements de travail malsains qui ont eu un effet néfaste au fil du temps sur les femmes que nous avons interrogées. Cela dit, l'étude n'a pas révélé que l'expérience corporative équivaut à une toxicité dans tous les domaines. On a fourni des exemples de bureaux inclusifs, d'organisations progressistes et de leaders visionnaires. Néanmoins, nous avons entendu plusieurs témoignages d'un seul individu, d'une seule équipe ou division qui a perpétué des circonstances malsaines pour les participantes. Nous avons également

entendu des témoignages de cultures organisationnelles globales qui perpétuaient des environnements malsains pour les femmes.

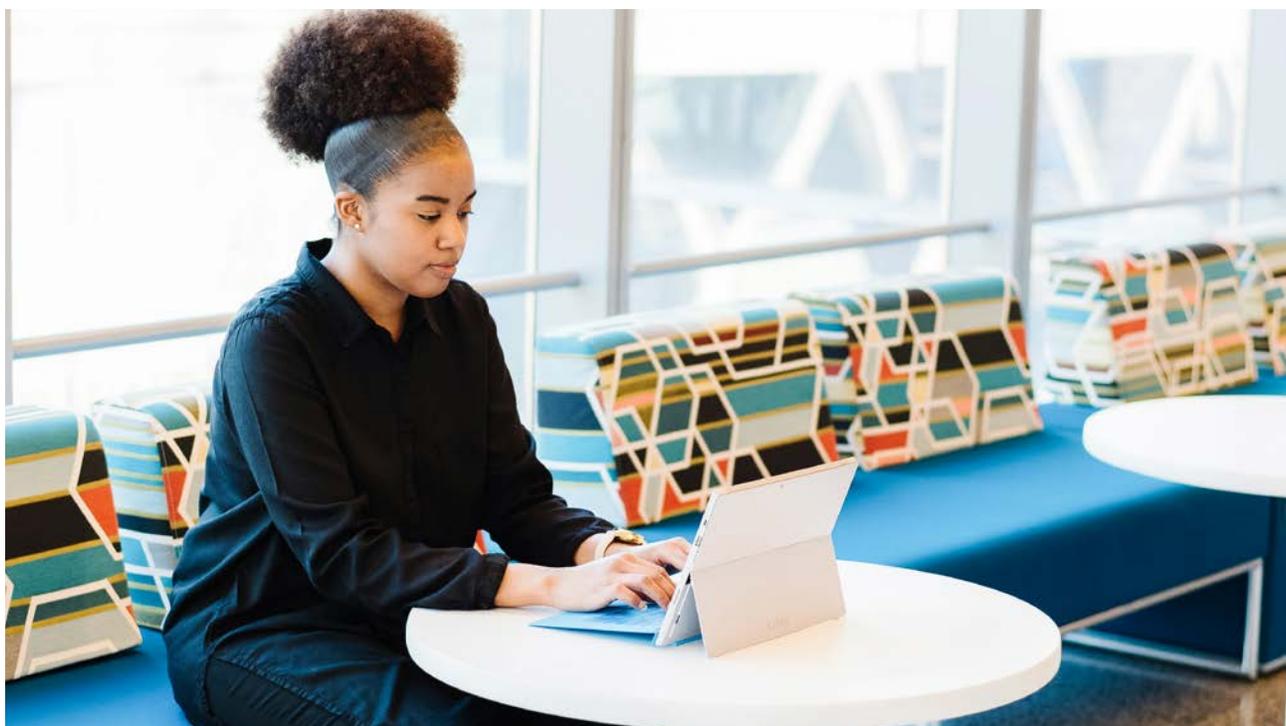
« Je pense que je suis plus déçue par l'infrastructure et le système que n'importe qui d'autre, parce que je pense, pour être honnête avec vous, que le comportement de la plupart des gens puisse s'expliquer par l'insécurité. Les gens ne sont pas vraiment des monstres, n'est-ce pas ? Il n'y a que quelques personnes vraiment, vraiment mauvaises là-bas. Ces gens-là prennent simplement de mauvaises décisions dans un mauvais système. » (Subj\_2-18)

« J'ai aussi ressenti que [mon expérience en entreprise] était basée sur une culture comme : "J'ai eu de la difficulté, donc vous aurez aussi de la difficulté". C'est comme

une culture du bizutage ou de l'initiation. » (Subj\_3-21)

« C'était un microcosme d'une culture terrible au sein d'une entreprise qui avait une grande culture. » (Subj\_2-17)

La culture traditionnelle de vieille école des « clubs de gars » est vivante dans de nombreux contextes corporatifs et a précédemment façonné l'expérience de l'avancement des femmes en entreprise, comme l'observe cette étude. Les exemples présentés dans le tableau 2 montrent les attentes élevées et les facteurs de stress auxquels les femmes sont confrontées et qui pourraient les amener à choisir de quitter le milieu de travail ou de se retirer des occasions de promotions.



**TABLEAU 2.****Facteurs de stress en entreprise qui nuisent à la rétention et à l'avancement des femmes**

Facteur de stress	Exemple
Heures supplémentaires	« Le travail m'a presque tuée. J'ai quitté quand je pesais 99 livres. C'est 30 livres de moins que maintenant et je ne suis toujours pas une personne de grande taille. Je travaillais 80 heures par semaine et je me tuais. » (Subj_2-13)
Expectative du sacrifice	« Il n'y a aucun doute. Mon mari était à l'hôpital pendant quatre jours et l'associé directeur m'a dit, en gros : si tu quittes cette affaire pour aller le voir, ne reviens pas. Donc, c'était assez dur. J'ai eu des partenaires avec qui j'ai travaillé qui ont raté la naissance de leurs enfants parce qu'ils prenaient l'avion pour aller travailler dans une autre province du Canada. » (Subj_2-12)
Manque de sécurité	« ... un environnement hostile pour les femmes à bien des égards, comme le fait qu'au moins un membre de la haute direction était misogyne, mais aussi qu'il y avait plusieurs personnes dans la haute direction qui étaient des harceleurs sexuels, et connus comme tels. À l'époque, j'étais vice-présidente et je pouvais me débrouiller seule, mais il y avait tellement de femmes qui ne le pouvaient pas. » (Subj_2-17)
Environnement concurrentiel	« Des règles non écrites, des attentes, la concurrence avec d'autres collègues pour travailler à 23 heures et être en ligne, et s'assurer que tout fonctionne. C'était vraiment une concurrence non écrite. » (Subj_3-7)
Manque de soutien	« Je performais bien, malgré le fait qu'il y avait des gens qui me minaient. Mais c'était stressant pour moi, et c'était une situation très difficile parce que j'avais l'impression d'être toujours entourée d'une meute de hyènes, qui essayaient de me mettre en pièces. » (Subj_2-6)
Pression pour être visible	« Je me suis cassé le poignet dès que j'ai commencé, et je n'ai pas pris un seul jour de congé. Je travaillais tout le temps et je ne ressentais même pas la douleur au poignet. J'étais tellement déconnectée de mon corps que mon médecin m'a finalement dit : "Vous devez arrêter et donner une pause à votre poignet". » (Subj_2-18)
Langage condescendant	« J'étais furieuse envers ce genre de langage condescendant qui allait me maintenir quelque part sans jamais avoir la moindre chance d'être promue. La directrice de l'exploitation — une femme, gardait les gens "subalternes" en ayant certaines personnes dans certains postes. Un chef des opérations m'a dit que je devrais gérer la cuisine parce que j'étais si bonne en [organisation]. Il y avait vraiment une culture qui consistait à garder les gens à leur place. » (Subj_3-17)
Accumuler le pouvoir	« Je pense que c'est plus une question de pouvoir et du fait qu'ils ne veulent pas le partager. J'ai essayé de vraiment séparer les choses, qu'il ne s'agissait pas de moi, personnellement. Qu'il s'agit de ces dynamiques de pouvoir plus vastes. Il s'agit d'eux voulant s'accrocher et maintenir la dynamique de pouvoir qu'ils ont eue pendant toute leur carrière, n'est-ce pas ? Donc, je ne blâme personne. C'est le système. » (Subj_3-4)

Les répondantes ont raconté des histoires de facteurs de stress qui mettaient leur santé et leur grossesse en danger et qui les obligeaient à sacrifier leurs engagements personnels. Elles ont également parlé de facteurs de stress liés à la santé mentale, de discrimination, « d'avances plus que subtiles » (Subj\_3-26), de poursuites légales et de choix qui ont remis en question leur intégrité et leurs valeurs. Nous constatons que de telles expériences aggravent la pression déjà existante du travail dans un environnement qui n'est pas conçu pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

### Les responsabilités d'aidante naturelle

Les participantes ont fait état d'autres pratiques institutionnalisées, suggérant que le milieu de travail était conçu pour les hommes plutôt que pour les femmes. Les femmes assument toujours plus de responsabilités en matière de soins, et les interviewées ayant des parents ont mentionné les longues heures de travail qui ne permettent pas de consacrer du temps à la prestation de soins (p. ex. la prise en charge des enfants après l'école), comme un obstacle à l'avancement.

«... l'ensemble de la manière de fonctionner des entreprises canadiennes est en contradiction avec la façon dont les heures d'école des enfants se déroulent... donc je pense qu'il y a ce déséquilibre.» (Subj\_1-4a)



*« Un des plus grands obstacles à l'avancement des femmes dans les carrières professionnelles est le manque de services de garde d'enfants abordables et sûrs. C'est un énorme enjeu pour l'avancement des femmes. »*

« J'ai reçu des commentaires négatifs sur le fait de prendre quelques jours de maladie, ce qui n'était pas vrai. Il y a eu des moments où mon fils était malade, et j'ai continué à travailler. Je travaillais tard le soir, le weekend, tout le temps. Mais on me rappelait toujours que j'avais de jeunes enfants. [On m'a dit] : "Tu devrais peut-être envisager d'autres arrangements pour la garde de tes enfants parce que, tu sais, tu as pris un congé". Mais on me devait ces jours-là! » (Subj\_1-11b)

« Un des plus grands obstacles à l'avancement des femmes dans les carrières professionnelles est le manque de services de garde d'enfants abordables et sûrs. C'est un énorme enjeu pour l'avancement des femmes. » (Subj\_3-13)

« Je pense que la société n'est pas conçue pour deux parents qui travaillent. Et il y a tellement de charges mentales qui incombent à la mère. Et je pense qu'en tant que mère qui travaille, vous ressentez du stress au travail, vous ressentez du stress à la maison, et vous n'avez pas beaucoup de temps pour prendre soin de vous, ou même du temps pour vous-même, et je pense que c'est ce qui nuit aux femmes. » (Subj\_2-11)

Les interviewées qui étaient aussi des parents percevaient ces pratiques comme des obstacles à leur avancement, tout comme les attitudes négatives omniprésentes de la part des dirigeants d'entreprise et des collègues (c.-à-d. que les congés de maladie, les congés de maternité ou les congés à cause du stress étant considérés comme des vacances). Celles qui ont vécu des interactions négatives en regard du congé parental avaient l'impression que leur temps d'absence leur était reproché. Les attentes étaient parfois revues à la baisse à l'égard des femmes qui revenaient d'un congé, même si elles avaient déjà bénéficié d'une progression rapide vers un avancement. À l'inverse, on s'attendait à ce que certaines femmes continuent à travailler pendant leur congé. Certaines ont mentionné la culpabilité et beaucoup ont parlé de sacrifices. La plupart étaient d'avis que la prestation de soins retardait leur avancement, l'augmentation de leur rémunération et, pour certaines participantes, l'augmentation des parts. Plus d'une répondante a raconté qu'on lui avait refusé des promotions pour cette raison, ce qui était à la limite ou explicitement discriminatoire.



« On m'a dit que ce poste de vice-présidente serait le mien. J'ai donc pris un congé [de maternité], et pendant mon congé de maternité, j'ai reçu un courriel qui annonçait qu'une autre personne — un homme blanc qui n'avait aucune expérience dans le domaine avait obtenu le poste de vice-président. ... J'ai dit : "Expliquez-moi cela". Et il [mon patron] a dit, et je cite : " Si vous êtes en congé de maternité, vous n'êtes pas considérée. Je ne considère que les personnes qui sont là pour les promotions ". J'ai toutes les qualifications pour ce travail, on m'a dit que c'était mon poste, donc vous

me dites que la seule raison pour laquelle je ne l'ai pas eu, c'est parce que j'étais en congé de maternité ? » (Subj\_2-12)

« Lors de mon deuxième congé de maternité, le jour où j'ai eu mon fils à l'hôpital, mon patron m'a téléphoné et m'a dit : "J'ai entendu dire que vous avez eu un fils, félicitations, passons maintenant aux choses sérieuses. Dans deux jours, c'est notre AGA, vous allez être ici". » (Subj\_3-14)

Les participantes ont indiqué que le défi de la prestation de soins dans les carrières en entreprise n'existe pas seulement pour les femmes. Les règles tacites du monde de l'entreprise peuvent offrir encore moins de compensations aux hommes qui assument ces tâches. L'attente dominante est qu'il devrait avoir une « épouse » à la maison pour s'occuper de ces tâches.

« J'étais mariée, je voulais avoir des enfants, et même si les partenaires masculins étaient parfois dans la même situation que moi, avec de jeunes familles, ou voulant fonder une famille, ils organisaient leur vie différemment. Apparemment, ils avaient reçu une sorte de manuel que je n'ai pas réussi à obtenir, qui disait que vous devriez avoir une femme. Et j'ai un mari, qui est merveilleux, mais c'est un mari. » (Subj\_2-1)

« Je disais à mon collègue après avoir travaillé tard : "Oh, je dois encore rentrer à la maison, faire la lessive et préparer mon déjeuner pour demain". Et il m'a dit : "Oh, oui, c'est tout fait pour moi. Tu as besoin d'une femme". C'est ce que vous réalisez tout de suite, oui, je le sais. Apparemment, avoir une femme est ce qu'il faut pour réussir vraiment. » (Subj\_3-21)



*« J'ai raté les funérailles de ma grand-mère. J'ai raté le mariage de ma meilleure amie. Ma mère était malade ; je ne l'ai pas aidée au fil des ans. Rien de tout cela ne se reproduira plus jamais. En vieillissant, vous commencez à comprendre qu'il y a des choses qu'il ne faut pas manquer. »*

Parmi les exemples de soins prodigués par les participantes, mentionnons les responsabilités à l'égard des enfants, les parents en mauvaise santé et la santé des répondantes elles-mêmes. L'engagement professionnel de nos répondantes dans des postes de direction exigeait des sacrifices, qu'elles aient des enfants à la maison ou non. Ces sacrifices comprenaient les relations personnelles, le lieu de travail (plus d'une participante faisait la navette à travers le pays pour le travail et la vie personnelle), la santé mentale et la priorité accordée aux voyages à l'étranger pour les possibilités de carrière.

« J'ai raté les funérailles de ma grand-mère. J'ai raté le mariage de ma meilleure amie. Ma mère était malade ; je ne l'ai pas aidée au fil des ans. Rien de tout cela ne se reproduira plus jamais. En vieillissant, vous commencez à comprendre qu'il y a des choses qu'il ne faut pas manquer. » (Subj\_2-18)

Les rôles parentaux et les responsabilités domestiques supplémentaires ont exacerbé le poids de ces attentes de la part des entreprises. C'était encore plus accentué si le stéréotype des rôles genrés se perpétuait dans la vie familiale. Presque toutes les participantes ont déclaré avoir bénéficié d'un soutien familial exceptionnel qui, selon elle, a contribué à leur réussite. Pour les personnes sans soutien à domicile, la prestation de soins était un obstacle important. Fait intéressant, une expérience divergente est celle d'une mère monoparentale qui n'a pas subi de pressions ou de résistance au travail lorsqu'elle a fixé des limites concernant les tâches de garde d'enfants (comme aller chercher son enfant à la garderie), parce qu'il était entendu qu'elle n'avait pas d'autres soutiens sur lesquels compter.

Les participantes à l'étude ont déclaré avoir reçu, au travail, des messages supposant qu'elles voudraient quitter le milieu du travail pour rester à la maison avec leurs enfants. Elles ont signalé des moments où cela a été utilisé comme rationalisation pour ne pas promouvoir les femmes et des moments où des messages similaires ont été utilisés pour tenter d'améliorer le soutien aux femmes. Notre analyse a révélé que plusieurs femmes veulent à la fois travailler et avoir une famille.

« Je sais qu'environ un an après mon deuxième et dernier congé de maternité, c'est à ce moment-là que quelque chose a changé en moi. Tout d'un coup, j'ai su que je voulais vraiment en faire plus. Peut-être parce que je savais que j'avais dépassé cette phase bébé, mais que je voulais vraiment en faire plus. » (Subj\_3-17)

« C'était vraiment difficile pour moi, je vais être honnête. J'étais en congé de maternité avec ma fille et je suis retournée au travail plus tôt parce que j'éprouvais des difficultés. C'est toute cette question d'avoir à choisir. J'avais besoin des deux. Je devais absolument avoir les deux. Je devais avoir ma famille, mais je devais aussi avoir du travail, parce que le travail faisait partie intégrante de qui j'étais. » (Subj\_2-14)

Les répondantes ont exprimé des réflexions sur le débat, à savoir si les femmes choisissent de se retirer en choisissant de quitter le milieu de travail, ce qui entraîne un manque de parité entre les genres aux comités de direction. Plusieurs répondantes n'ont pas perçu d'obstacles limitant leur progression professionnelle jusqu'à un moment charnière de leur carrière où les obstacles sont devenus insurmontables et donc indéniables. Bien qu'aucune des participantes à notre étude n'ait quitté le milieu du travail, elles ont partagé leurs observations sur les décisions prises par d'autres femmes autour d'elles de rester dans le monde corporatif ou de le quitter. En fin de compte, il n'y a pas eu de consensus entre les personnes interrogées sur la question de savoir si les femmes qui quittent le milieu du travail ont vraiment le choix.

Une répondante a dit qu'elle était «aveugle au genre» pendant une grande partie de sa réussite et a conseillé que «... vous ne devez pas laisser [le genre] être un obstacle. Parce que je pense que si c'est votre [état d'esprit], c'est ce que vous voyez». Cependant, cette ligne de pensée peut soutenir le récit selon lequel les femmes contribuent à leurs propres obstacles en choisissant de quitter le milieu du travail ou que les femmes doivent changer leur façon de fonctionner ou être «réparées» d'une manière ou d'une autre. Au contraire, des obstacles systémiques empêchent les femmes de progresser dans leur carrière.

Les répondantes ont observé que les femmes quittent le marché du travail aux niveaux subalternes ou supérieurs avant d'accéder aux postes de direction. Plusieurs répondantes ont vu des femmes se retirer du marché du travail, car elles ne voyaient pas de voie possible pour leur travail et leur vie familiale, refuser des opportunités en sachant qu'elles n'avaient pas de soutien en place pour les aider à réussir, craignaient de ne pas être qualifiées ou doutaient d'elles-mêmes en raison d'incidents traumatisants au travail.



## Obstacle :

un environnement de travail peu favorable qui fait en sorte que les femmes n'accèdent pas aux postes de haute direction et quittent le milieu du travail.

## Perceptions :

- > Le monde de l'entreprise n'est pas conçu pour les mères qui travaillent, de sorte que ces femmes ont l'impression qu'elles doivent choisir entre la famille et le travail.
- > Les pressions et les attentes sociétales à l'égard des mères se heurtent aux pressions élevées au travail et aux attentes envers les cadres.
- > Les rôles traditionnels des genres au sein des ménages luttent contre l'ambition dans le milieu du travail.

## Pratiques en vigueur :

- > Attentes qu'on doit travailler les fins de semaine et les soirs pour avancer.
- > Négliger les femmes qui sont en congé de maternité pour des promotions.
- > Hypothèses selon lesquelles les parents qui travaillent ne voudront pas d'affectations prolongées.

## Améliorations proposées :

- > Proposer des mécanismes « option de refus » plutôt que « option d'acceptation » pour les promotions.
- > Discuter avec les femmes en début de carrière afin d'établir la faisabilité d'un parcours dans des postes de cadre avec une famille.
- > Évaluer et réviser les pratiques en matière de congé de maternité, tout en envisageant une refonte comprenant une flexibilité accrue ou une intégration établie lors du retour.



Certaines répondantes ont parlé de reprendre le contrôle en ne laissant pas leur environnement faire un choix à leur place.

## La perception du choix

« J'ai repensé à cette époque et j'ai souhaité que ce ne soit pas ce que j'avais passé mon temps à faire. C'était trop long. Et ça m'a frappé comme une tonne de briques : vous ne récupérez pas ce temps. Je venais de passer 15 ans au même endroit, beaucoup de promotions, beaucoup de choses. Mais si j'avais choisi ce que j'allais faire de ma vie, ce n'est pas ce que j'aurais choisi, et c'était la chose la plus triste que j'aie jamais réalisée. Donc, être obligée de faire un choix pour moi-même, c'est moi sur les stéroïdes depuis ce moment. Je regarde et je vois constamment, si je vivais ma vie comme si j'étais responsable de faire mes choix, parce que j'ai le privilège de pouvoir faire des choix et que ce n'est pas tout le monde qui peut. Je vais absolument m'assurer de savoir ce qu'aujourd'hui m'apporte, parce que si ce n'est pas ce que je veux, alors je dois commencer à comprendre ce que je veux et faire en sorte que cela se produise. Alors, j'essaie de vivre au bord de l'inconfort tout le temps, parce que je me rends compte que c'est ma zone idéale, où j'apprends, je rencontre des défis, j'ai de l'énergie, je travaille très dur, mais j'ai mes non négociables pour ma famille. J'ai commencé à faire des choix plus réfléchis, et c'est là que tout a vraiment commencé à accélérer pour moi. »

## L'écart de rémunération entre les genres

« Absolument, les hommes étaient mieux payés. C'est sûr, et nous le savions. Pas dans mon équipe, ils ne l'étaient pas. Mais, dans toute l'organisation, c'était très connu. »  
(Subj\_3-7)

« Il y a eu de la discrimination, il y a eu des obstacles à cause de qui je suis. Je suis une avocate asiatique, donc oui, j'ai payé pour cela en ce qui concerne ma rémunération. »  
(Subj\_1-9b)

Les histoires des interviewées donnent des exemples d'iniquités en matière de rémunération (voir le tableau 3) et mettent en évidence des discussions à savoir qui a la responsabilité de corriger ces iniquités. Les récits des répondantes sur les écarts de rémunération entre les genres suggèrent que l'iniquité est le produit d'une culture profondément enracinée qui est devenue une pratique. Les résultats de l'étude indiquent qu'il y a moins de pressions en faveur de l'équité salariale dans les entreprises qui ne sont pas règlementées par le gouvernement fédéral.



## Obstacle :

les inégalités établies dans le système et la culture de travail patriarcale font en sorte que les femmes sont moins bien payées que les hommes occupant des postes similaires.

## Constatations divergentes des entrevues :

- > « C'est juste comme ça » vs le déni de l'existence d'un écart salarial.
- > Amélioration de l'équité salariale pour les niveaux subalternes, mais pas pour les niveaux supérieurs vs amélioration de l'équité salariale pour les niveaux supérieurs, mais pas pour les niveaux subalternes.
- > Résistance à s'attaquer aux écarts salariaux importants vs préférence pour des augmentations progressives de sorte que l'on ne peut jamais « rattraper ».
- > Profiter systématiquement des femmes qui ne demandent pas plus vs vilipender culturellement les femmes qui demandent ou négocient.
- > Le défi de lier la rémunération aux contributions individuelles (équité vs trouver raisonnable d'être payé autant, ou moins, que les travailleurs ayant une productivité et des revenus inférieurs).

## Pratiques en vigueur :

- > Recours à l'ancienneté et aux systèmes d'avancement fondés sur le mérite.
- > Rétroaction sur la performance inefficace qui désavantage les femmes.
- > Pratiques informelles visant à promouvoir des candidats privilégiés (c.-à-d. confirmations verbales non documentées à des personnes bien connectées, ainsi que le manque d'uniformité entre les divisions ou les unités qui ont des pratiques différentes en matière de promotions et d'augmentations de salaire).

## Améliorations proposées :

- > Examen de l'équité en matière de rémunération<sup>3</sup> (commencer avec une unité à la fois).
- > Réévaluation individuelle de la fourchette de classification.
- > S'exprimer.
- > Transparence salariale.
- > Mentorat et soutien lors de la négociation.
- > Ne vous renvoyez pas la balle (fournissez des outils aux RH pour répondre à ces préoccupations).
- > Anonymiser les processus de promotion pour supprimer les noms et les genres.

3 Plusieurs répondantes ont fait référence à des outils d'équité, comme l'examen de la rémunération aux fins de l'équité ou le calibrage des salaires. Ces outils sont utilisés pour étudier systématiquement la structure de rémunération d'une organisation dans le but d'établir l'équité salariale.

Les répondantes ont souligné un intérêt croissant pour les politiques et les programmes visant à atteindre la parité entre les genres dans les postes de leadership, mais un manque de compréhension de la façon de mettre en œuvre une solution pour gérer l'écart salarial entre les genres.

Une participante a souligné l'importance d'examiner les données agrégées en même temps que les données individuelles, car même si on peut toujours trouver des raisons subjectives de modifier la rémunération, l'image exacte de la réalité se trouve dans les données.

Le tableau 3 donne des exemples d'écarts de salaire des femmes dans la haute direction.

### TABLEAU 3.

#### Facteurs de stress en entreprise qui nuisent à la rétention et à l'avancement des femmes

Problème de rémunération liée au genre	Réponse
« Il y a eu deux occasions où ils n'ont pas voulu me payer ce que j'avais gagné. » (Subj_1-4a)	Ils ont admis qu'ils ne s'étaient jamais attendus qu'elle atteindrait les résultats requis pour l'augmentation de salaire promise.
« ... vous regardez mes antécédents, et j'ai été avocate générale d'une entreprise d'un milliard de dollars, donc vous devriez me payer en conséquence. Je pense que je n'aurais pas rencontré cet obstacle — et je n'en ai aucune preuve — si j'avais été un homme blanc. Et il m'a fallu... trois ans pour rattraper [là où mon salaire aurait dû être]. » (Subj_1-9b)	Son patron a révélé qu'ils voulaient un homme blanc, un avocat avec moins d'expérience qu'elle. Il a fallu huit mois pour atteindre le salaire initial, et elle était toujours insatisfaite.
« Mon patron m'a dit : "Avant que vous regardiez ça, je veux juste que vous sachiez que la raison pour laquelle cet homme est mieux payé que vous, c'est parce qu'il est ici depuis de nombreuses années". J'ai pensé : "Je suis ici depuis le début de ma carrière, donc je ne sais pas très bien comment cette justification fonctionne", et [l'homme] n'était pas un associé; il était directeur. Il était mieux payé que moi en tant que nouveau partenaire. » (Subj_2-11)	Elle savait que le partenaire avec qui elle avait parlé travaillait directement avec cet homme et qu'il était en mesure de lui obtenir un salaire de plus en plus élevé. Il n'y avait aucun recours possible et elle ne voulait pas faire de vagues.
« ... elle a accidentellement joint quelque chose qui contenait mon salaire ainsi que les salaires de mes pairs masculins à un envoi, et j'avais été nouvellement promue au poste de vice-présidente principale. Alors, j'ai su. » (Subj_2-17)	Dans les services de technologie des entreprises, cette disparité salariale entre les genres a été observée à tous les niveaux.
« Il y avait des personnes, en particulier, certaines étaient des femmes, qui n'étaient même pas sur l'échelle salariale. Et parce qu'elles avaient été promues de l'interne, elles recevaient de plus petits ajustements, n'est-ce pas ? Pendant ce temps, vous faites entrer d'autres personnes dans l'entreprise et tout d'un coup, elles gagnent plus que ces personnes-là. » (Subj_3-1)	Elle a vivement contesté auprès des ressources humaines (RH), mais on lui a dit qu'il n'y avait rien à faire.

Problème de rémunération liée au genre	Réponse
« Il gagnait beaucoup plus que moi, et tous les gars VPA [vice-président associé] aussi. Et, vous savez, c'est ce que je pensais, mais je n'en étais pas certaine, jusqu'à ce qu'il soit temps pour moi de partir, quand cela a été dit pendant une conversation au sujet de mon entente. » (Subj_3-2)	Plus tard dans sa carrière, elle a mis en œuvre l'examen des contributions individuelles, la modification de la rémunération pour qu'elle soit équitable et a compris que les femmes ne revendiquent pas des ajustements comme le font les hommes.
« J'étais la vice-présidente la moins bien payée de l'équipe, une différence d'un montant significatif. J'ai finalement eu assez de courage pour aller voir mon PDG et lui dire : "Cela ne me semble pas juste". Le responsable des communications, dans un poste similaire, gagnait peut-être 30 ou 40 000 dollars de plus que moi. » (Subj_3-26)	Elle dirigeait les ressources humaines, et il lui a fallu quelques années pour gérer ces informations avant de les transmettre au PDG. Lorsqu'elle lui a finalement dit que c'était injuste, le PDG était d'accord. Il ne s'en était jamais rendu compte jusqu'à ce qu'elle le mentionne.
« ... même si j'étais vice-présidente, et qu'à ce moment-là, j'avais déjà eu un énorme succès au cours des cinq premiers mois en mettant ce produit sur le marché, ce qui valait plus de 50 millions de dollars pour l'entreprise... il a commencé à parler de niveaux. Il avait un niveau 22 ou quelque chose comme ça, et j'étais, disons, un niveau 20. Ensuite, je suis allé voir le président et je lui ai dit : "Cela ne me semble pas juste. J'apporte l'argent, ou quelque chose comme ça, et il gère la fonction des ressources humaines. Nous devrions au moins être égaux". » (Subj_3-6)	Cela s'est produit systématiquement au fil des ans, ces moments où elle a reçu des promotions et n'a pas été en mesure de rattraper les hommes. Elle ignorait cela jusqu'à ce qu'elle parte, même en tant que vice-présidente exécutive.

Une dernière observation des répondantes concernant l'écart de rémunération entre les genres est que la rémunération n'est pas toujours l'ensemble du problème. L'équité en matière d'emploi peut être en soi un problème. Une participante de la haute direction a parlé d'un examen des données salariales et de la main-d'œuvre, et de la présence de femmes dans des postes organisationnels inférieurs alors que leurs postes auraient dû être classifiés à égalité avec les autres postes (souvent occupés par des hommes). En deux ans, cette participante a été en mesure de promouvoir de nombreuses femmes à des postes plus importants et de faire passer la parité hommes-femmes à 50-50. (Subj\_3-11)

« ... pendant une longue période, j'aurais sacrifié mon salaire pour avoir la possibilité d'apprendre et de grandir... juste pour avoir l'occasion d'exercer mon cerveau et devenir meilleure. » (Subj\_3-3)

« Si un homme demandait une augmentation de salaire en raison du marché, nous augmentions également ceux des femmes en même temps, de sorte qu'on maintenait toujours un niveau d'équité. Mais c'est plus difficile lorsqu'il s'agit d'un poste de cadre supérieur. Vous n'avez qu'un seul chef de quelque chose, n'est-ce pas ? En fonction de ces scénarios, j'ai demandé à notre responsable des ressources humaines de faire une évaluation appropriée du marché

pour les différents postes et pour ces écarts, et ensuite, nous faisons de notre mieux avec le budget dont nous disposons pour nous assurer que les gens atteignent les niveaux. Mais, en tant qu'être humain, je ne peux pas m'empêcher d'avoir le gazouillis du collègue masculin dans ma tête, il a mis une graine en terre et a dit : "Je m'y attends, j'espère cela", et ce gazouillis est fort parce qu'en fin de compte, vous voulez voir ces résultats. Et donc, c'est une chose que j'ai dû vraiment équilibrer moi-même et que j'ai dû comprendre, et je n'ai pas de réponse exacte, sauf pour m'assurer qu'au moins, nous évaluons et augmentons les salaires des gens là où c'est nécessaire.» (Subj\_3-12)

« Je pense que tous les cabinets d'avocats ont des problèmes avec leur système de rémunération parce qu'ils encouragent des comportements répréhensibles, donc je pense que maintenant les cabinets d'avocats commencent à évoluer et commencent à payer les gens pour travailler en équipe, pour encadrer, pour parrainer et marrainer, pour fermer leurs dossiers et pour faire leur propre administration. Je pense que ce cas ne tient plus : que si vous générez beaucoup de revenus, mais que vous êtes une personne horrible pour tout le monde, vous n'allez plus progresser en flèche et avoir le plus de succès dans l'entreprise. Je pense que les gens comprennent que c'est un sport d'équipe. Les cabinets d'avocats peuvent vraiment s'aider avec les principes d'allocation, ou la façon dont ils paient les gens, reflétant ce qu'ils disent être. » (Subj\_2-18)



*« Les femmes et les minorités ont besoin de soutien. Elles n'ont pas besoin d'aide ; elles ont simplement besoin de ressources pour que les règles du jeu soient équitables. N'appellez pas cela de l'aide, comme si elles étaient en quelque sorte inférieures ou inadéquates. »*

Les données recueillies auprès de nos interviewées montrent que l'écart salarial entre les genres demeure important. Il y a des différences de rémunération fondées sur le genre dans les postes de direction et il reste encore des défis à relever pour cerner ces iniquités. De plus, nous avons constaté que les problèmes liés à la culture organisationnelle et aux systèmes fortement ancrés exacerbent davantage ces difficultés.

## Les catalyseurs de la promotion des femmes

En plus des obstacles mentionnés dans la section précédente, les répondantes ont mentionné de nombreux catalyseurs ou facteurs facilitateurs de leur réussite professionnelle. Les participantes ont indiqué que leurs progrès professionnels les plus importants étaient attribuables à des soutiens de carrière actifs, principalement les parrains et marraines et les réseaux.

L'impact de cette découverte est double : premièrement, ces clés essentielles au progrès sont constantes à travers des décennies de recherche. Deuxièmement, malgré les programmes mis en place pour favoriser ces catalyseurs, ils font encore défaut pour les femmes, car l'équité au sein du leadership des entreprises n'a pas été atteinte.

Les soutiens professionnels en tant que facteurs clés d'avancement ne sont pas spécifiques au genre. Cependant, les réponses des interviewées concordent avec les affirmations découlant de la recherche selon lesquelles l'accès aux soutiens, la qualité des soutiens et les résultats des soutiens diffèrent entre les genres.<sup>46</sup> Un sondage Catalyst de 2008 a révélé qu'un plus grand nombre de femmes ont des mentores ou mentors, mais que les hommes sont mieux payés et occupent des postes inférieurs (confirmé dans un sondage de suivi en 2010) et que les hommes bénéficient de plus de mentorat des cadres supérieurs.<sup>47</sup> Cela souligne le rôle essentiel que jouent les

soutiens significatifs dans la trajectoire de carrière d'une femme vers la haute direction.

« Les femmes et les minorités ont besoin de soutien. Elles n'ont pas besoin d'aide; elles ont simplement besoin de ressources pour que les règles du jeu soient équitables. N'appellez pas cela de l'aide, comme si elles étaient en quelque sorte inférieures ou inadéquates. C'est plutôt qu'elles ont besoin de ressources pour réussir, et cela peut être différent des ressources fournies aux gars. C'est tout. Il ne s'agit pas d'aider ces personnes qui ne le méritent pas à réussir. Il s'agit simplement de faire les choses d'une manière différente. »

(Subj\_2-18)

« J'ai un collègue qui est entré dans l'entreprise à un niveau supérieur. Nous avons le même diplôme en droit, de la même école, et nous avons le même âge. Et oui, il a eu quelques expériences différentes, mais nous avons avancé [en parallèle]. J'ai occupé tous les postes opérationnels de l'organisation, il a occupé un poste de direction qui consistait à travailler avec la direction et le conseil d'administration. Et l'organisation se pliait en quatre et amplifiait ces fonctions pour lui donner une expérience du fonctionnement. » (Subj\_3-21)

« Je pense que les femmes viennent tout juste d'obtenir des opportunités qu'elles auraient dû avoir auparavant. Ce n'est pas que tout d'un coup elles sont devenues vraiment brillantes, n'est-ce pas? C'est que, tout d'un coup, nous avons réalisé, où sont-elles? » (Subj\_2-18)

## Les parrains et marraines

Les facteurs les plus fréquemment mentionnés pour l'avancement professionnel sont les parrains et marraines et le parrainage et le marrainage efficace. De nombreuses participantes ont attribué le marrainage ou le parrainage actif comme un facteur essentiel de leur avancement personnel vers des postes de direction. D'autres ont cité le manque de marrainage ou parrainage comme un obstacle notable à la navigation dans le monde corporatif.

« J'ai toujours appris des mentors à qui j'ai été affectée, mais ils ont toujours été décevants... Parce que le mentorat seul sans parrainage n'a aucun sens dans un cadre organisationnel. » (Subj\_1-4a)

« Le parrainage. Tout au long de ma carrière, j'ai eu la chance d'avoir le parrainage d'hommes caucasiens très puissants, pour être très franche. Ce sont des gens qui m'ont orientée, plus en matière de compétences relationnelles, moins en compétences techniques. Principalement, comment manœuvrer et comprendre la culture d'entreprise, comment construire ma propre influence persuasive, et comment convaincre les gens et faire avancer les choses. » (Subj\_1-9b)

Les participantes nous ont dit qu'utiliser des compétences techniques comme avantage concurrentiel influencera seulement partiellement l'avancement dans l'entreprise. Ces compétences peuvent être la clé de la promotion dans les postes subalternes, mais pour gravir les échelons supérieurs d'une organisation, il fait des parrains



*« Le parrainage. Tout au long de ma carrière, j'ai eu la chance d'avoir le parrainage d'hommes caucasiens très puissants, pour être très franche. Ce sont des gens qui m'ont orientée, plus en matière de compétences relationnelles, moins en compétences techniques. Principalement, comment manœuvrer et comprendre la culture d'entreprise, comment construire ma propre influence persuasive, et comment convaincre les gens et faire avancer les choses. »*

ou marraines.<sup>48</sup> Des documents à l'appui indiquent également que les personnes qui ont des mentores ou mentors et des parrains ou marraines plus tôt dans leur carrière se retrouvent dans des postes de direction. Les parrains et marraines des interviewées ont agi comme des alliées et alliés influents<sup>49</sup> qui leur ont présenté des personnes clés, les ont défendues auprès d'autres cadres, les ont guidées vers des projets stratégiques et les ont soutenues pour des promotions.<sup>50</sup>

Les participantes ont déclaré qu'il était souvent plus difficile pour les femmes que pour les hommes de développer des

relations de manière organique avec des parrains et marraines pour les aider dans leur carrière. Quelques participantes ont également noté qu'elles n'avaient pas reconnu au départ les personnes agissant à titre de parrains ou marraines jusqu'à ce qu'elles réfléchissent à leur carrière («... Il circulait et avait ces conversations à mon sujet, défendant mes intérêts. Je n'en avais aucune idée, et j'ai découvert cela seulement des années plus tard.» Subj\_2-10) Un parrain ou une marraine diffère d'un mentor ou mentore, qui peut offrir des conseils et de la

rétroaction, mais qui n'a pas le même niveau d'investissement et peut ne pas promouvoir activement son mentoré ou sa mentorée avec la même ampleur.

« Ils ont vu quelque chose en moi » était une réflexion récurrente autour du début d'une relation avec une marraine ou un parrain clé. « J'ai eu des parrains qui ont vu des choses en moi, parfois quand je ne les voyais même pas en moi-même. Ils se sont engagés envers mon succès et à m'aider. Vous ne pouvez pas aller au-delà du niveau d'entrée par vous-même. » Subj\_3-15



Les données de l'entrevue indiquent les principales caractéristiques d'une relation de parrainage ou marrainage, lesquelles se sont avérées favoriser l'avancement des participantes vers des postes de direction :

**Le parrain ou la marraine a la plus grande confiance possible en l'individu.**

Les marraines et parrains sont prêts à endosser et à soutenir la personne parce qu'ils savent qu'elle peut exceller au sein de la haute direction.

**Le parrain ou la marraine a de l'influence.**

Les parrains et marraines ont le poids et l'ancienneté nécessaires pour être écoutés lorsqu'ils défendent les intérêts de l'individu.

**L'individu tire parti de la relation de parrainage.**

Ce ne sont pas tous les parrains et marraines qui sauront comment soutenir efficacement l'individu sur le plan organique. L'individu peut également être en mesure de

convertir des personnes qui le connaissent et l'apprécient en parrains ou marraines.<sup>51</sup>

**Le parrain ou la marraine et la personne abordent la relation comme une voie à double sens.**

Les personnes qui cultivent cette relation auront plus de succès et ne devraient pas l'aborder passivement.

**Il n'est pas nécessaire que le parrain ou la marraine fasse spécifiquement partie de l'entreprise ou du milieu de travail de la personne.**

Traditionnellement, cette relation commence dans la même entreprise. Cependant, une marraine ou un parrain influents auront des relations dans l'ensemble de l'industrie

et pourront présenter des personnes clés pour permettre d'autres opportunités ou pourront recommander la personne lorsqu'ils sont eux-mêmes dans une autre entreprise.

**La marraine ou le parrain met l'individu au défi de manière stratégique.**

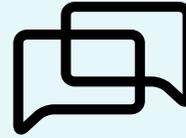
Ils doivent connaître suffisamment bien la personne pour trouver les bonnes situations pour la pousser hors de sa zone de confort et l'exposer aux principaux cadres en l'amenant à des réunions de direction et en lui donnant l'occasion de prendre la parole lors de ces réunions.

À titre de mise en garde, il y a eu des cas individuels où les participantes n'ont pas accordé de crédit ou de valeur au rôle de marraines ou parrains, de mentores ou mentors ou de personnes offrant de l'encadrement, en fonction de leurs propres expériences.

## Construire vos propres soutiens de carrière lorsque les marraines ou parrains ne sont pas une option

Certaines participantes racisées ont déclaré qu'elles n'avaient pas accès au soutien professionnel et qu'elles devaient se débrouiller seules. Ces participantes ont déclaré avoir réussi à tracer leur propre chemin vers le succès dans le secteur corporatif en utilisant des compétences naturelles, en tirant parti des ressources pour tirer le meilleur parti du soutien dont elles disposaient et en demandant ou en exigeant du soutien. Dans certains cas, elles ont créé leurs propres soutiens alors qu'ils n'étaient pas officiellement disponibles pour elles. Il faut peut-être tout un village pour faire avancer une carrière, mais lorsqu'il n'y en a pas, il semble qu'une solution soit de créer le vôtre. « J'ai trouvé des gens et j'ai construit une sorte de petit village qui est devenu le mien, mais c'étaient mes amies et amis et les membres de ma famille que j'admire et qui sont devenus mes mentores et mentors informels. » Subj\_ 2-14

« Mes soutiens de carrière les plus puissants ont toujours été mes pairs, mes collègues, mes subalternes. Parce que, assise là où je suis maintenant, je me rends compte que mes collègues et moi, à ce niveau, volons tous à 3000 mètres. Mais si j'ai vraiment besoin de guider une transformation, je dois plonger au cœur de l'organisation, vers une personne qui a les mains dans la pâte et qui connaît ce secteur d'affaires. Donc, mes réseaux les plus puissants sont des gens qui me sont subalternes, desquels j'apprends ou



*« Je crois que la façon de faire avancer votre carrière est, sans conteste, de connaître des gens. »*

que je veux embaucher un jour. Mes autres réseaux les plus puissants sont mes pairs avec lesquels je dois collaborer pour faire avancer les choses et élaborer des plans. » (Subj\_ 2-19)

Idéalement, de tels réseaux viendraient compléter d'autres soutiens de carrière, mais cet exemple offre une alternative viable et influente lorsque les marraines et parrains ne sont pas disponibles.

### Le réseautage

« Je participe tout le temps à des panels, et souvent les jeunes femmes cherchent des conseils, et le réseautage fait partie du travail. Il faut faire du réseautage; c'est ainsi que vous obtenez d'autres emplois; c'est ainsi que vous obtenez des opportunités; c'est ainsi que vous progresserez dans votre organisation. Je pense que trop souvent, les femmes pensent qu'il suffit de travailler dur et d'être bonnes dans ce qu'elles font, mais si vous ne faites pas de réseautage, il est presque impossible d'accéder à des postes de direction. » (Subj\_1-2a)

« Je crois que la façon de faire avancer votre carrière est, sans conteste, de connaître des gens. » (Subj\_3-9)

« J'ai vu les quelques femmes cadres qui étaient là vivre une expérience différente de celle que j'observais chez les hommes. Je pense que l'une des choses les plus remarquables était que les femmes n'avaient pas le même accès aux réseaux sociaux. À l'époque, pour [les multinationales de la technologie], il y avait des tonnes d'opportunités si vous étiez un homme. Les hommes des différentes divisions jouaient au hockey les uns contre les autres, il y avait une équipe de balle, ils sortaient boire un verre, et les femmes n'avaient pas ça. Il n'y avait pas d'équipes sportives féminines équivalentes, ou les femmes, en général, quittaient le bureau pour s'occuper de leurs responsabilités à la maison. Donc, je ne me souviens pas avoir jamais vu des femmes sortir boire un verre ou s'adonner à cette socialisation informelle à laquelle les hommes avaient un accès naturel et s'engageaient constamment. » (Subj\_3 à 25)

Le deuxième taux de réponse le plus élevé concernant les facteurs favorisant l'avancement en milieu de travail était la valeur des réseaux et l'importance du réseautage. Les réseaux existaient sous forme de groupes formels et informels, hébergés à l'interne et à l'externe d'une entreprise. (Des réseaux externes peuvent être nécessaires si les femmes sont peu représentées dans une entreprise.) Cela a été signalé comme étant particulièrement important pour les personnes méritant l'équité, car elles n'ont souvent pas de réseaux intégrés en raison de leur nom de

famille, de leur scolarité prestigieuse ou de la capacité de se voir reflétées dans leurs pairs au travail et chez les cadres supérieurs.

Peu de participantes ont parlé de la participation à des groupes de ressources pour le personnel ou à des réseaux internes officiels. Cependant, il est probable que de tels groupes n'existaient pas à l'époque où bon nombre de nos répondantes occupaient des postes subalternes. Les interviewées ont indiqué qu'un accès moindre aux réseaux peut se traduire par moins d'occasions d'apprendre et d'être soutenues, ce qui peut désavantager les femmes dans les négociations concernant leur carrière.

D'autres participantes de la haute direction ont fait part d'un intérêt marqué à participer en tant que championnes ou marraines provenant de la direction, des groupes de femmes en entreprise, ainsi qu'à participer à des conseils d'administration ou à des initiatives liées à l'autonomisation des femmes. Certaines de ces femmes ont été les pionnières de réseaux formels de femmes ayant une influence considérable dans leurs organisations.

Comme pour les parrains et marraines, les répondantes ont indiqué que les réseaux doivent être cultivés pour être efficaces. Une personne a participé à 72 réunions virtuelles autour d'un café en moins de trois mois. Les réponses à l'étude indiquent que les relations n'ont pas nécessairement besoin d'être stratégiques, car les opportunités et les relations se présentent dans des endroits improbables. Le bénévolat et le travail au sein d'un conseil d'administration

ont été mentionnés comme des sources de liens avec des personnes de haut niveau. Le suivi et le maintien des contacts ont donné des résultats (« Je n'ai pas accepté son offre parce que j'avais déjà accepté un autre poste. Mais il m'a appelé environ un an et demi plus tard et m'a dit : "Est-ce que tu t'ennuies déjà ? Pourquoi ne viens-tu pas travailler pour moi en tant que vice-présidente de [compagnie multinationale en biotechnologie]" ». ? Subj\_3-6) Les répondantes ont donné des exemples d'avancement professionnel qui s'est produit grâce à une culture de réseautage : offres d'emploi, recommandations à la suite de rencontres informelles autour d'un café et occasions venant d'anciens clients ou clientes avec lesquels des relations avaient été maintenues.

Les sujets 3-3, 3-4 et 3-12 ont identifié différentes personnes de leur réseau qu'elles appellent pour des besoins différents en fonction de leurs compétences.<sup>52</sup> Cela comprend les liens sociaux et les conseils.

« Ne vous dites pas non. Pourquoi feriez-vous cela, laisser quelqu'un d'autre vous dire non ? Si vous voulez vraiment quelque chose, ne vous dissuadez pas d'essayer. » (Subj\_2-4)

« ... toutes les connexions que j'ai nouées en cours de route, toutes les relations que j'ai eues, cela porte maintenant fruit. Et ce n'est pas l'intention avec laquelle vous vous lancez. Je me suis lancée parce que j'aime vraiment les gens. Mon point de vue est que chaque personne que je rencontre a une expérience personnelle et professionnelle que je ne connais pas. C'est donc quelque chose qu'il faut exploiter, et comprendre et apprendre à connaître les gens, et c'est un avantage. Donc, votre rang et votre poste sont en quelque sorte sans importance. À bien des égards, il s'agit de qui vous êtes en tant que personne. » (Subj\_3-21)



## Les compétences des femmes qui accèdent à des postes de direction et comment les acquérir

Une autre partie importante des questions posées aux personnes interrogées portait sur le développement des compétences, c'est-à-dire les compétences qui aident dans le contexte des entreprises et la façon de les acquérir.

### Les résultats comprenaient les thèmes suivants :



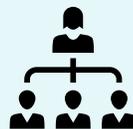
**Compétences et développement du leadership**



**Éducation et formation**



**Encadrement vers le niveau supérieur**



**Mentorat pour l'avancement.**

Ces résultats peuvent orienter les personnes qui souhaitent avoir des postes de cadres, ainsi que les organisations qui cherchent à renforcer les politiques, les pratiques et les offres de développement professionnel pour les femmes.

Toutes les participantes ont priorisé et poursuivi des apprentissages, des formations et des accréditations supplémentaires pour aller de l'avant et réduire le risque que l'on conteste leurs capacités ou leurs qualifications.

## Les compétences et le développement du leadership

Les interviewées ont indiqué qu'elles préféreraient acquérir des compétences en leadership en observant les femmes et les hommes leaders. Elles ont décrit des expériences positives qui ont eu lieu tout au long de leur carrière et des expériences négatives qui ont eu encore plus d'incidence. Les compétences en leadership développées et priorisées comprenaient des compétences acquises grâce à la formation, des préférences personnelles, des pratiques apprises par l'expérience et des compétences imitées de leaders précédents. L'excellence technique, ou ce que l'on appelle les compétences techniques, est considérée comme fondamentale et comme une condition préalable à l'avancement lorsqu'on occupe des postes subalternes. Cependant, les participantes ont décrit les compétences sociales et émotionnelles comme étant essentielles pour réussir dans des postes de direction.

Au-delà des compétences importantes citées par les répondantes (notamment la collecte de fonds, la budgétisation, la gestion des relations avec les investisseurs, les opérations commerciales, l'analyse commerciale, la gestion des installations, les ressources humaines, l'information financière, les mesures, les ventes, la gestion du changement et la littératie en matière d'équité), les compétences socioémotionnelles sont recherchées par les

leaders de tous les secteurs d'entreprise. En d'autres termes, les leaders doivent avoir une expertise en matière d'empathie, de communication, de flexibilité, d'agilité, de résilience et pour donner et recevoir de la rétroaction. Subj\_ 3-5 a indiqué que « la (haute) direction consiste à gérer les gens qui gèrent votre entreprise ».

Le stéréotype du leader d'entreprise compétitif persiste. (« Endurcissez-vous. Trouvez des solutions. Soyez débrouillard. Considérez que rien n'est gratuit. » Subj\_2-9) Les répondantes ont été confrontées à des facteurs de stress importants au début de leur carrière et plus tard, avec des cadres supérieurs auxquels elles se rapportaient au cours de la progression de leur carrière. Certaines en font encore l'expérience aujourd'hui, de la part de membres de la direction ou de l'ensemble de la direction de l'entreprise. Les participantes ont fait référence aux aspects stéréotypés du leadership d'entreprise, décrits dans le tableau 4. Leurs expériences indiquent que ces pratiques conventionnelles persistent et sont couramment vécues.



**TABLEAU 4.****Pratiques comparatives pour orienter le développement des compétences en leadership**

<b>Stéréotypes des pratiques de leadership d'entreprise</b>	<b>Pratiques privilégiées par les participantes</b>
Négatif, autoritaire	Positif, collaboratif
Esprit de compétition	Priorisation de la communauté
Approche descendante (« parce que je l'ai dit »)	Modélisation consensuelle
Manque de transparence	Franchise, dire ce qu'on pense
Orienté vers la tâche ou le résultat	Responsabilisation, fournir un espace pour que le personnel puisse se développer
« Votre travail n'est pas de vous assurer que votre équipe est heureuse, mais qu'elle est productive. »	« Votre équipe sera plus productive parce que ses membres sont heureux. »
État d'esprit de contrôleur, accumulation de talents	Aider les autres dans leur carrière, les aider à devenir des leaders.
Je veux seulement entendre les solutions.	Partage de la responsabilité entre le leader et le personnel.
Charismatique	Niveau de respect à 360 degrés (superviseuses et superviseurs, pairs et personnel).
Attente de déférence envers la direction	Ouvert à être mis au défi
Protection du pouvoir	À la recherche d'un successeur
Pour réussir, il faut travailler de longues heures et les weekends, et sacrifier du temps avec sa famille.	Pour réussir, il faut adopter des pratiques inclusives, comme prendre des pauses et être avec la famille.



*Plusieurs des interviewées ont indiqué qu'une image d'entreprise impitoyable peut exister à l'intérieur de silos internes dans une organisation qui, dans l'ensemble, a une orientation stratégique plus progressiste.*

Plusieurs des interviewées ont indiqué qu'une image d'entreprise impitoyable peut exister à l'intérieur de silos internes dans une organisation qui, dans l'ensemble, a une orientation stratégique plus progressiste. À l'inverse, d'autres ont déclaré avoir fait l'expérience de cultures organisationnelles malsaines ou plus autocratiques, mais d'expériences positives au sein d'une équipe ou d'une direction plus diversifiée et progressiste. Une personne a connu différentes cultures d'entreprise au sein d'un même secteur : « Ma nouvelle entreprise était progressiste. Ils ont vu une opportunité. Ils ne s'intéressaient pas à la hiérarchie; ils s'intéressaient au potentiel. » (Subj\_3-17)

Une tendance dans les réponses des interviewées indiquait que des pratiques de leadership plus progressistes, faisant appel à des compétences socioémotionnelles, soutenaient mieux la croissance future de

l'entreprise, les mandats et les objectifs d'équité, la satisfaction individuelle en milieu de travail et l'amélioration de la santé organisationnelle.

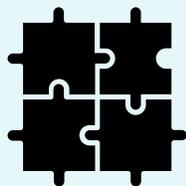
«... Quelqu'un d'autre qui occupait un poste de leadership était décrit comme une personne qui brille aux yeux des supérieurs. C'est quelque chose qui semble vraiment bien aux yeux de la direction et son objectif était de faire des choses que les cadres supérieurs remarquent. Je pense que je suis une personne qui brille aux yeux de mes subalternes. Mon objectif principal en tant que leader est d'aider mon équipe, et je mets beaucoup de réflexion et d'efforts sur mon équipe, sur la façon dont je les développe. J'y ai investi beaucoup de ressources et j'ai fait des choses assez incroyables au cours des neuf derniers mois. Je suis très fière de mon équipe.» (Subj\_3-10)

«Au début de ma carrière, j'ai consciemment pris la décision de ne pas modifier mon style ou ma personnalité [de leadership] de quelque manière que ce soit. Bien qu'on m'ait dit très tôt que je devrais être moins féminine, ne pas trop parler avec mes mains, être moins amicale, j'ai consciemment choisi d'ignorer tout cela. Mon point de vue était que si j'allais réussir, je devais réussir en étant moi-même. Je ne voulais pas changer ma personnalité pour faire quelque chose qui ne me semblait pas organique ou authentique, et je pense que cela a aidé les gens à établir des liens avec moi plus facilement parce que le travail que je fais est basé sur la transformation et la confiance.» (Subj\_3 -25)

Les participantes ont signalé d'autres thèmes liés aux compétences en leadership auxquels elles attribuent leur réussite professionnelle :



**Diriger avec passion,  
curiosité et valeurs.**



**Compétences  
stratégiques et  
combinaison d'ensembles  
de compétences pour des  
expertises de niche (p. ex.,  
finances et technologie,  
droit et développement  
autochtone).**



**Soutenir et  
apprendre  
des autres.**



**S'entourer d'une  
équipe compétente.**

## **Le leadership en soutenant les autres est une compétence pour accéder aux promotions**

« C'est ce qu'on m'avait appris en tant que jeune femme qui arrivait sur le marché du travail : vous devez tenir bon, vous devez être aussi résistante que les gars, vous devez vivre dans ce monde d'hommes. Et quand j'ai atteint la quarantaine, j'ai réalisé que non, non, non. Vous devez être authentique; vous devez être sincère; vous devez être axée sur les résultats, mais vous n'avez pas besoin d'inspirer la peur ou d'être distante ou de ne pas tenir compte de votre environnement personnel pour pouvoir

performer dans l'organisation. Vous pourriez en fait vous engager et obtenir de meilleures performances des gens en montrant également aux gens ce que vous ressentez et en montrant un certain niveau de vulnérabilité. C'est ainsi que j'ai développé mon leadership exécutif, en examinant les choses en fonction d'une structure "de bon à excellent" autour du niveau cinq du leadership, le leader humble, le leader axé sur le service, celui qui soutient les gens qui grandissent et se développent, plutôt que de s'attribuer le mérite du travail des gens. J'essaie donc de m'assurer que lorsque les choses se passent bien, mon équipe en reçoive tout le mérite. Et quand les choses tournent mal, c'est mon rôle d'en assumer la responsabilité. » (Subj\_3-26)

Une autre compétence importante mentionnée par les interviewées est l'intelligence émotionnelle ou le quotient émotionnel (QE). Il s'agit d'un aspect des compétences socioémotionnelles qui a toujours été appelé «compétences non techniques ou générales». Donner la priorité au développement de ces compétences essentielles permet aux dirigeantes et dirigeants d'amasser les bonnes informations, d'allouer les budgets de manière appropriée et de prendre des décisions d'affaires plus éclairées en utilisant des nuances dans leur style de leadership. Une répondante donne l'exemple d'une personne qui utilise son empathie pour se considérer comme quelqu'un qui dirige un programme. Elle se demande : de quoi aurais-je besoin pour me motiver à faire cela ? Quelles sont les compétences requises ? Qui dans cette équipe possède ces compétences ? Elle est ensuite en mesure de sélectionner les personnes en fonction de leurs compétences plutôt que de leur ancienneté. Elle note qu'on peut alors commencer à travailler ensemble et à s'enseigner mutuellement pour obtenir de meilleurs résultats.

«Je pense que les pouvoirs d'observation sont vraiment importants, et que les gens doivent les utiliser pour voir comment les gens réagissent aux autres. Comment changez-vous votre style pour vous sentir bien, mais aussi pour aider à tirer le meilleur parti de tout le monde ? Le style différent fonctionne différemment avec différentes personnes.» (Subj\_3-21)

## L'éducation et la formation pour le développement des compétences

Le deuxième thème de ce domaine concernait l'éducation et la formation. Les

interviewées ont mentionné l'éducation et l'apprentissage continu comme des caractéristiques clés. Presque toutes se décrivaient comme étant en apprentissage permanent. Certaines des expériences les plus bénéfiques en matière de développement des compétences ont été vécues en milieu de travail plutôt que de manière formelle, à quelques exceptions près. Cependant, les accréditations et l'enseignement supérieur supplémentaire semblaient être privilégiés par rapport à des compétences spécifiques comme moyen pour les femmes de renforcer leurs qualifications pour compenser de l'absence d'autres privilèges. Les participantes ont déclaré avoir besoin d'accréditations pour atténuer les obstacles à l'avancement. Même pour de nombreuses répondantes très instruites et ayant des décennies d'expérience, l'accumulation d'accréditations est considérée comme une stratégie de survie professionnelle. Une personne a parlé de ses désignations qui servaient à surcompenser parce qu'elle n'avait pas été éduquée à l'Ivy League. Les titres de compétence d'éducation permanente supérieure les plus souvent mentionnés étaient la maîtrise en administration des affaires (MBA), le titre de comptable professionnel agréé (CPA), celui d'analyste financier agréé (CFA), les cours de droit, les cours de leadership, les cours en finances et la certification de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS). Une autre personne interrogée a déclaré : « Plus vous avez d'éducation, plus vous aurez du succès et moins le racisme vous affectera. » (Subj\_1-8b)

## Développer des compétences comme stratégie pour entrer dans les cercles de direction

« Il s'agissait d'apprendre les choses clés, d'assimiler. Apprendre à skier, apprendre à jouer au golf et faire des études étaient des moyens d'entrer dans les cercles de direction et d'y rester. Et donc, je joue de tous les instruments possibles, et j'ai les meilleures références possibles. J'ai aussi senti que j'en avais besoin, non pas parce que je me souciais de faire un doctorat, mais pour que personne ne puisse remettre en question ma crédibilité lorsque j'entrais dans une salle de réunion. Et j'ai fait mon doctorat dans une grande institution universitaire bien connue, parce qu'on ne pourrait pas me remettre en question. Je pouvais entrer dans une réunion et ils se disaient : "OK, elle a les qualifications académiques pour être ici." La plupart des gens ne les avaient pas ; j'étais la seule à avoir les qualifications. Mais je savais que j'en avais besoin pour entrer dans le cercle, au moins pour y avoir une place. » (Subj\_2-6)

Les participantes ont rapporté que certaines organisations exigent une formation supérieure pour obtenir des promotions. Une répondante n'a pas été en mesure de briser le plafond de verre d'une entreprise sans avoir une maîtrise. De même, une autre répondante avait besoin d'un MBA pour accéder au niveau de vice-présidente de son entreprise. Un MBA était considéré comme essentiel au développement du leadership pour la plupart des participantes, car il leur permettait d'acquérir des compétences et des connaissances qui influençaient leur réussite. Bien que plusieurs organismes

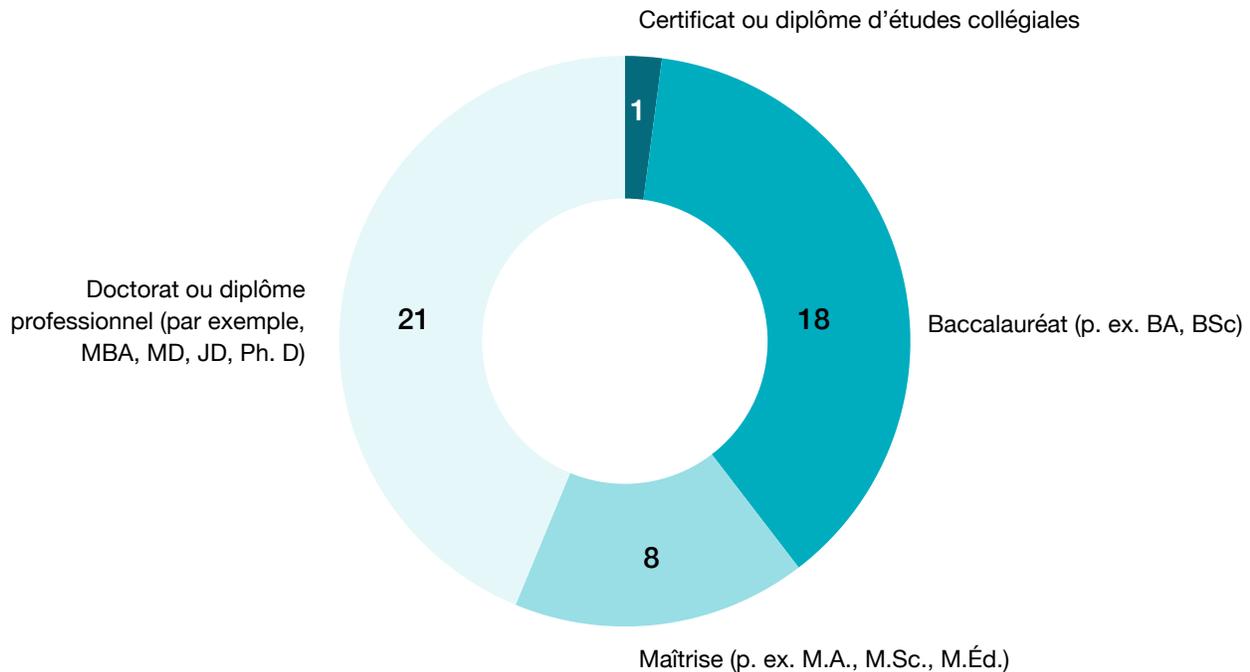
aient financé l'éducation et la formation supplémentaires, le financement n'était pas toujours disponible. De nombreuses participantes ont dû faire des recherches sur ces options et défendre leurs intérêts pour y parvenir. Une personne a fait référence à ce niveau de scolarité comme « un point de départ » pour accéder à l'espace professionnel souhaité.

De nombreuses répondantes ont suivi une formation et des cours de leadership. Certaines ont souligné à quel point c'était important dans le domaine du droit, car les avocates et avocats n'étaient pas formés pour être des leaders. Un plus petit nombre de participantes ont déclaré ne pas avoir été intéressées à la haute direction dans le passé. Ces « leaders réticentes » ont été attirées par des opportunités en raison de parrains ou marraines solides qui ont vu leur potentiel.

Malgré ces réalités, les participantes ont déclaré que la croissance et l'apprentissage étaient le plus souvent vécus dans le cadre du développement en cours d'emploi et souvent autodirigés. Une autre méthode précieuse de formation informelle consistait à prendre des pauses de leur carrière dans un secteur pour faire autre chose, comme être consultante, avant de retourner dans leur domaine. Cela permettait d'acquérir de meilleures connaissances et une meilleure compréhension de l'analyse commerciale et de la gestion de la clientèle, que ce qui est normalement offert dans une entreprise.

**FIGURE 2.**

Plus haut niveau de scolarité des participantes à l'étude (nombre)



Remarque : n = 48; deux des 50 participantes n'ayant pas répondu au sondage.

Malgré la lenteur des progrès vers la parité hommes-femmes dans la haute direction et les conseils d'administration, les résultats montrent que les candidates, en particulier les femmes issues de la diversité, sont plus susceptibles d'être surqualifiées que sous-qualifiées pour la promotion dans des postes de direction.

### Acquérir des compétences grâce à l'encadrement de leaders ou mentorat exécutif

Les troisième et quatrième thèmes portent sur l'acquisition de compétences pour les cadres au-delà du développement général des compétences. Comme membre de la direction, on peut aborder l'acquisition de compétences de différentes manières. L'encadrement des leaders, ou mentorat exécutif, par exemple, a souvent été considéré comme très apprécié pour aider à développer le leadership et les compétences socioémotionnelles spécifiques au

leadership d'entreprise. Ce ne sont pas toutes les participantes qui ont eu cette expérience, mais une tendance claire s'est dégagée selon laquelle les participantes utilisaient l'encadrement des leaders lorsqu'elles accédaient à la haute direction. Les entreprises disposent généralement de budgets à cet effet. Plusieurs répondantes ont évoqué le fait de devoir demander ce soutien, tandis que pour d'autres, il était offert automatiquement. D'autres ont choisi de chercher elles-mêmes des accompagnatrices ou accompagnateurs.

« Les dirigeantes, et tout le monde, ont besoin d'encadrement. Nous avons besoin de mentores et mentors lorsque nous apprenons un nouveau sport, lorsque nous apprenons une nouvelle compétence. Le leadership est une compétence qui s'apprend. La gestion est une compétence qui s'apprend, et je pense qu'il est important de reconnaître que vous n'êtes pas nécessairement née avec. Des personnes vous aident à franchir cette étape. Il y a toutes ces personnes dans votre vie, mais il y a aussi des spécialistes que vous pouvez payer pour vous aider à gérer cela. »  
(Subj\_3-12)

Les répondantes n'étaient pas aussi réceptives aux mentores ou mentors ou parrains et marraines qu'on leur affectait en raison de leur ancienneté. Le manque de connivence envers les mentores et mentors n'est pas nouveau chez les personnes racisées ou culturellement diverses, et les interviewées ont indiqué que l'encadrement était moins efficace lorsque la mentore ou le mentor attiré n'était pas en mesure de s'adapter à divers besoins ou perspectives.



*« Les dirigeantes, et tout le monde, ont besoin d'encadrement. Nous avons besoin de mentores et mentors lorsque nous apprenons un nouveau sport, lorsque nous apprenons une nouvelle compétence. Le leadership est une compétence qui s'apprend. La gestion est une compétence qui s'apprend, et je pense qu'il est important de reconnaître que vous n'êtes pas nécessairement née avec. »*

On considérait que les mentores et mentors sont utiles à différents moments de la carrière, mais surtout lors des transitions, lorsqu'on devient cadre et lors des interruptions de carrière. Les mentores et mentors et les parrains et marraines peuvent également offrir un encadrement informel. Dans ces cas, les participantes ont été reconnaissantes à propos de formes d'encadrement spécifiques à l'entreprise, notamment la rétroaction concrète, la façon de naviguer dans la culture d'entreprise, la traduction ou l'interprétation des règles tacites, le moment de postuler, les types de clientèles avec lesquelles travailler et sur quels projets stratégiques travailler.

Les interviewées ont donné des exemples détaillés et mémorables, comme « (Nom), lorsque vous avez fait cette présentation, vous avez beaucoup parlé au lieu de demander des commentaires aux gens pendant la présentation, même si vous connaissiez toutes les réponses. Donnez aux gens l'occasion de sentir qu'ils contribuent, au lieu de vous contenter de bourdonner encore et encore... Avant d'assister à ces réunions de direction, surtout en tant que personne subalterne, vous devriez rencontrer vos principales parties prenantes à l'avance et solliciter leurs commentaires. Peaufinez et laissez-les s'impliquer à l'avance. » (Subj\_3-15)

## Acquérir des compétences grâce au mentorat

Comme l'encadrement, le mentorat est une méthode spécifique pour permettre aux cadres d'acquérir des compétences afin de réussir en tant que membre de la haute direction. Bien que le parrainage et le marrainage offrent des opportunités et des connexions qui facilitent l'accès à la direction, les mentores et mentors peuvent recommander des enseignements de leadership essentiels ou des compétences spécifiques à l'industrie. Apprendre d'une mentore ou d'un mentor efficace a eu un effet considérable sur les participantes. L'étude a révélé qu'il est peu probable que les mentores et mentors ou d'autres modèles reflètent le genre et la culture des personnes mentorées, mais les participantes ont mentionné des compétences de leadership essentielles qu'elles ont pu imiter ou éviter. Les expériences négatives peuvent être importantes pour inculquer une mentalité

de « ce qu'il ne faut pas faire », comme l'ont indiqué des répondantes.

Une répondante a donné l'exemple d'un mentor qui l'a poussée à avoir des conversations difficiles qui étaient stratégiquement bénéfiques. Une autre répondante s'est souvenue de tout ce qu'elle a appris d'un mentor sur ce qu'est un bon leader d'équipe. « Il était doué pour former des équipes, déléguer et amener les gens à se dépasser, et développer les gens. » (Subj\_2-17) Une autre femme leader a souligné la nécessité de chercher des mentores et mentors et des affectations qui l'aideraient à « faire des bonds » dans son parcours. Elle a constaté que les mentores et mentors de même que les parrains et marraines sont le résultat de l'établissement de relations, alors c'était important de demander ce qu'elle voulait.

Nous avons constaté que les hauts dirigeants et dirigeantes auront probablement plusieurs mentores et mentors différents tout au long de leur progression de carrière. Les mentores et mentors officiels fournis par les programmes des employeurs n'ont pas toujours été bénéfiques. Dans d'autres cas, les mentores et mentors sont devenus des parrains ou marraines et ont pu aider les répondantes à passer au niveau supérieur de leur trajectoire de carrière.

« Je suis devenue juste un peu plus astucieuse pour comprendre comment, à mesure que vous vieillissez, le “quoi” — ce que vous faites, importe moins que le “comment” vous le faites. Revenons donc à la façon dont vous établissez des relations et des ponts, dont vous entraînez les gens,

dont vous rencontrez les gens là où ils se trouvent pour faire avancer tout ce que vous essayez de faire avancer, quelles que soient vos intentions. Vous ne pouvez pas vraiment faire cavalier seul aux niveaux supérieurs. La façon dont vous obtenez que les choses se fassent est vraiment importante et les relations sont vraiment importantes.» (Subj\_3-8)

Dans l'ensemble, les trajectoires de carrière des répondantes ont été influencées par l'interaction de forces habilitantes, le manque de soutien, les obstacles institutionnels et les préjugés inconscients, tous ces aspects ayant un effet sur la capacité d'une personne à accéder à la direction d'une entreprise. Les participantes avaient développé des compétences pour contourner ces contraintes afin d'accéder à des postes de direction.

L'expertise socioémotionnelle (comme l'empathie, la résilience et l'adaptabilité) a été massivement citée comme un ensemble de compétences essentielles pour les postes de direction. Les interviewées ont indiqué que les compétences socioémotionnelles et le QE étaient à la base du soutien aux autres en milieu de travail. Fournir un soutien actif pour était perçu comme utile pour répondre aux besoins organisationnels; cela peut également influencer l'avancement d'une personne en construisant une équipe efficace et en soutenant le travail efficace. De nombreuses participantes ont jugé nécessaire d'accumuler des accréditations pour prouver qu'elles méritaient de faire partie de la direction. Les compétences et les tâches reliées aux finances, comme celles que l'on retrouve dans les postes

comportant des responsabilités en matière de profits et pertes, étaient considérées comme importantes pour l'avancement. Le développement du leadership exécutif, comme l'obtention d'un MBA, était considéré comme fondamental, mais pas essentiel. En travaillant avec une accompagnatrice ou un accompagnateur exécutif et différents mentores et mentors, il aurait été possible d'acquérir de nombreuses compétences permettant de surmonter les obstacles systémiques. De plus, les mentores et mentors ont le potentiel de devenir des parrains et marraines qui peuvent aider à atteindre le niveau suivant.

## Briser le plafond de verre

Le plafond de verre est un phénomène selon lequel les femmes se heurtent à des obstacles pour accéder à la haute direction. Cette étude démontre qu'il persiste encore aujourd'hui dans les entreprises canadiennes. Les répondantes ont décrit en détail comment elles ont surmonté les stéréotypes de genre omniprésents, les obstacles institutionnalisés, les préjugés et la discrimination en milieu de travail. Ces obstacles retardaient les promotions, affectaient leur salaire, leur refusaient des affectations à long terme et étaient présents dans les suppositions et les commentaires (par exemple, les accusations d'atteindre le sommet en échange de faveurs sexuelles ou les demandes de servir le café). Une répondante a dit qu'elle avait l'impression d'être « bloquée sous tous les angles » (Subj\_3-17). Ces répondantes ont persévéré, mais bon nombre des femmes interrogées se sont vu refuser l'accès à la direction à un moment donné de leur carrière.

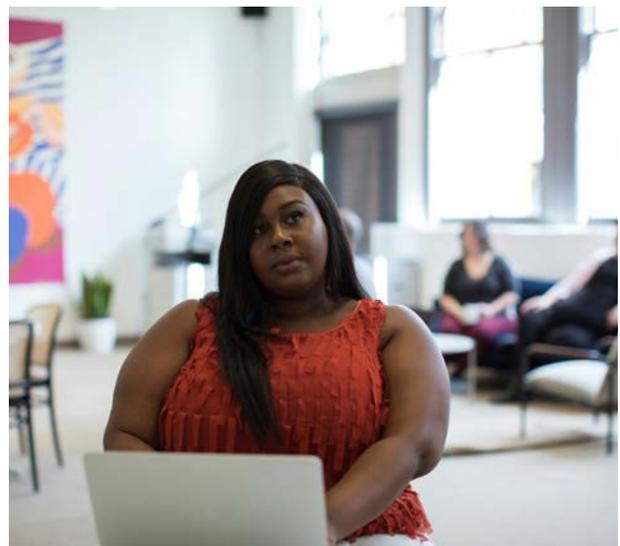


*Ces obstacles retardaient les promotions, affectaient leur salaire, leur refusaient des affectations à long terme et étaient présents dans les suppositions et les commentaires (par exemple, les accusations d'atteindre le sommet en échange de faveurs sexuelles ou les demandes de servir le café).*

« Je pense que le plafond de béton, ou le plafond de verre, dont les gens parlaient plus tôt dans ma carrière, tout cela m'était étranger. Qu'est-ce que c'est? Je n'en ai jamais fait l'expérience. J'ai toujours eu d'autres occasions de faire d'autres emplois, mais je n'ai pas compris que cela se produisait parce que ces emplois n'étaient pas des postes de direction, c'étaient des postes subalternes, et personne n'a vraiment l'impression que c'est un risque de vous offrir cette opportunité. Mais, lorsque vous atteignez un certain plateau, année après année, vous vous rendez compte que,

d'accord, il y a vraiment une sorte de plafond de verre, lorsque vous regardez autour de vous et que vous voyez d'autres personnes moins qualifiées obtenir des postes.» (Subj\_3-9)

« ... J'aurais dû être nommée vice-présidente cinq ans plus tôt, pour être honnête... Je cours, et je suis la marraine exécutive [du groupe des employées de l'entreprise]. Je travaillais avec les principes de diversité, équité et inclusion. Je participais à des programmes de marrainage, à des programmes de mentorat. J'ai fait toutes ces choses, et c'était toujours, oh, juste une année de plus. Honnêtement, le catalyseur qui m'a permis de devenir vice-présidente, c'est que je suis allée prendre un verre avec la personne qui était responsable des talents et j'ai très gentiment dit : "Hé, si cela n'arrive jamais, je suis heureuse de partir". Et puis, en trois mois, ils m'ont nommée vice-présidente.» (Subj\_3-18)



## Obstacle :

les préjugés et autres obstacles institutionnalisés empêchent les femmes d'être promues au comité de direction ou à la haute direction, ce qui fait que les femmes stagnent dans les postes de direction.

## Perceptions des répondantes :

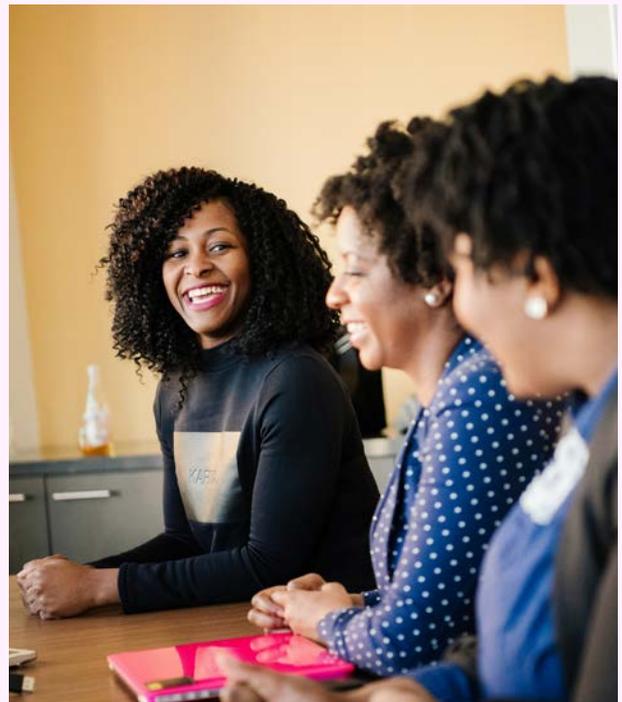
- > Les femmes devraient être reconnaissantes d'avoir progressé aussi haut qu'elles l'ont fait vs avoir mérité une place dans la direction.
- > Être considérée comme ayant une ancienneté inférieure à celle des autres candidats.
- > Manque de soutien en matière d'interruptions de carrière (c.-à-d. les congés parentaux) entraînant une perte d'opportunités de promotions.
- > Optique de nomination basée sur l'action positive malgré que la personne soit hautement qualifiée et expérimentée pour un poste.

## Pratiques en vigueur :

- > Embauches externes.
- > Promotion des hommes blancs (biais d'affinité).
- > Hypothèses selon lesquelles les femmes ne voudraient pas de travail, heures, déplacements additionnels, etc.
- > Accumuler les talents chez les cadres supérieurs.
- > Promouvoir les femmes à des postes stéréotypés selon le genre, comme les RH.

## Améliorations proposées :

- > Recueillir des données sur les femmes qui stagnent à la haute direction ou qui quittent l'entreprise alors qu'elles sont à un niveau supérieur.
- > Établir la responsabilité organisationnelle pour accroître la parité entre les genres.
- > Mettre en place des parrains et marraines et des accompagnatrices et accompagnateurs pour les femmes à haut rendement.
- > Créer des évaluations pour examiner pourquoi on a refusé des promotions aux femmes par rapport aux hommes.
- > Créer des politiques de grief pour les femmes qui ont été traitées de manière inéquitable ou qui ont été victimes de discrimination, et y donner suite.



Nous présentons ci-dessous trois approches mentionnées par les femmes cadres comme les ayant aidées à progresser plus tôt dans leur carrière, ainsi que trois approches pour atteindre ultimement des postes de direction, aussi mentionnées par les femmes cadres.

## Penser à l'avenir : des approches pour saisir les occasions d'avancement en début de carrière

Les réponses des participantes à l'étude ont fait émerger des tendances sur les différents parcours ou approches qu'elles ont adoptés pour surmonter les obstacles à l'avancement de leur carrière, plus tôt dans leur carrière, avant d'atteindre le niveau de la direction. Celles-ci peuvent être organisées en trois sous-catégories : accepter, saisir et choisir des opportunités. Le tableau 5, ci-dessous, fournit plus de détails.

La description des organisations révèle que la plupart intègrent une progression naturelle pour saisir des opportunités cruciales, développer des compétences clés et travailler avec les bonnes personnes. Ici, les personnes interrogées ont adopté une approche d'acceptation des opportunités, une approche plus organique. D'autres futures cadres ont pu saisir leurs propres opportunités en suggérant des projets et en créant leurs propres soutiens lorsque les opportunités ne se présentaient pas ou ne pouvaient être accessibles en raison d'obstacles. Celles qui utilisent la troisième approche — le choix des opportunités, ne se limitent pas à une seule entreprise,

un seul secteur ou une seule vocation. Au contraire, ces interviewées ont joué le jeu à long terme pour faire les meilleurs choix pour leur avancement et choisir les opportunités de manière stratégique. Parfois, les répondantes ont utilisé une combinaison d'approches.

«J'ai un travail, je gagne bien ma vie, c'est génial. Je suis vraiment contente. Et [ma mentore] m'a dit : "Non, ce n'est pas comme ça que ça marche. Tu as 26 ans; tu travailleras pendant des décennies, et tu ne feras que ça ? " J'ai dit : "Ouais, n'est-ce pas ce que les gens font ?" Elle a dit : « Non, tu peux te déplacer; il y a tous ces différents services et ces différents types de choses que tu pourrais te mettre au défi de faire. Tu ne veux rien faire de tout ça ? » Et je pense qu'une fois que nous avons commencé à avoir ces conversations, il n'y avait plus de retour en arrière. Le jour où je suis passée du statut de "personne ayant un travail" à celui de "personne de carrière" a été décisif : ce sont des personnes totalement différentes. »  
(Subj\_2-19)



**TABLEAU 5.****Trois approches de femmes cadres pour tracer leur voie en début de carrière**

Approche	Description	Exemples
Accepter les opportunités	Chercher et saisir des occasions de formation continue, de détachements, d'affectations à long terme et de projets de clients importants. Cela peut renforcer votre réputation et vous permettre d'être sollicitée pour des postes et des projets.	« J'ai vu un environnement où les gens qui pouvaient apprendre très rapidement et travailler très dur pouvaient faire beaucoup de choses différentes, et je me souviens d'avoir été distinctement stupéfaite que tout le monde ne le fasse pas et ne le voie pas, et qu'ils aillent simplement faire leur travail et attendre que quelque chose vienne à eux, alors qu'il y avait tant à saisir. Il y avait un terrain de jeu d'opportunités, où vous pouviez maîtriser un travail, puis lever la main et dire, j'ai terminé cela, et j'ai appris cela, puis-je en faire plus ? Et simplement continuer à en faire plus et à évoluer. » (Subj_2-4)
Créer des opportunités	Être créative avec les ressources disponibles. Par exemple, identifier et répondre à un besoin pour une entreprise. Cela nécessite l'autopromotion, la prise de risque et de l'initiative.	Subj_1-4a a rédigé des propositions de projets et des rapports non sollicités lors du recrutement, ce qui lui a permis de contourner les niveaux standard de l'entreprise au fur et à mesure qu'elle se propulsait dans l'organisation. Subj_1-12b a élaboré sur place une proposition détaillée évaluant les domaines d'amélioration et identifiant les opportunités d'intégration. Elle a été envoyée directement à la direction générale adjointe pour présenter son idée.
Choisir les opportunités de manière stratégique	Tirez le meilleur parti des opportunités qui se présentent. Par exemple, agir comme leader lorsqu'on nous confie un rôle de preneuse de notes; choisir un domaine où les femmes sont sous-représentées, comme les STIM; et choisir des équipes composées de personnes qui vous soutiennent.	« Le monde n'était pas à une seule voie; il y avait plusieurs voies. Alors, dans quelle voie voulez-vous travailler maintenant ? Parce que tout ce que vous faites devient une partie de votre boîte à outils avec laquelle vous continuerez. Vous apprendrez sur vous-même, vous apprendrez sur différents aspects du travail, vous continuerez à vous engager avec différentes personnes, et tout cela est un apprentissage que vous continuerez et sur lequel vous vous appuyerez. Ce n'est pas un cas unique. » (Subj_2-7)

## Les approches pour se hisser au sommet

Les femmes cadres interrogées ont partagé leurs expériences sur la manière dont elles ont brisé le plafond de verre pour accéder à des postes de direction. Bien que les interviewées aient parlé d'initiatives d'engagement des employeurs en faveur de la diversité dans les postes de direction (comme le Défi 50-30)<sup>4</sup> et d'un engagement accru des entreprises à diversifier et à atteindre la parité entre les genres, l'analyse n'a pas permis de relever une seule stratégie efficace pour briser le plafond de verre du monde corporatif. Il y a de nombreuses variables incontrôlables qui vont des tendances du marché à la chance. Cependant, des tendances ont émergé chez les femmes cadres interrogées qui ont vu leur carrière stagner à un moment donné de leur parcours de leadership. Ces approches – contourner le plafond de verre, le briser et aller de l'avant pour atteindre le sommet – sont abordées ci-dessous.

### Contourner le plafond de verre

Nous avons observé que certaines femmes peuvent contourner le phénomène du plafond de verre parce qu'il n'existait pas dans leur entreprise, et qu'elles ont progressé sans incident, qu'elles ont été embauchées à l'extérieur ou qu'elles avaient un niveau de spécialisation.

4 Le Défi 50-30 demande aux organisations canadiennes d'accroître la représentation et l'inclusion des groupes diversifiés dans leurs milieux de travail, en visant une parité de 50 % entre les genres et une représentation diversifiée de 30 %. Source : <https://ised-isde.canada.ca/site/isde/fr/defi-50-30-votre-avantage-diversite>

Différentes industries et cultures d'entreprise abordent différemment l'avancement des femmes, de sorte qu'il n'y a peut-être pas d'obstacle du genre à surmonter. Certaines femmes interrogées n'ont perçu aucun obstacle au développement de leurs propres compétences ou à l'avancement professionnel, mais ont peut-être observé de tels obstacles pour d'autres en cours de route. Quelques répondantes ont admis qu'elles ne croyaient pas au phénomène du plafond de verre parce que leur carrière progressait facilement grâce au travail acharné, jusqu'à ce que ce ne soit plus le cas et qu'elles soient soudainement bloquées.

Nous avons observé que certaines femmes ont contourné le plafond de verre en arrivant dans une entreprise à la suite d'une embauche externe. Certaines ont été recrutées pour retourner dans une entreprise pour laquelle elles avaient travaillé en tant que cadre. Une autre répondante s'est trouvée incapable d'avancer comme elle le souhaitait, alors elle est partie pour devenir consultante avant de retourner dans une autre grande organisation financière en tant que cadre. Cela est conforme à la littérature selon laquelle les femmes sont rarement en mesure d'atteindre les niveaux supérieurs de la direction à moins sauf lorsqu'il s'agit d'une femme embauchée à l'externe qui atteint un tel poste.<sup>53</sup>

Les entreprises peuvent être à la recherche de qualifications spécialisées ou de candidates et candidats diversifiés ayant des qualifications spécialisées, ce qui peut être une autre voie pour contourner le plafond de verre. Les répondantes interrogées provenant des domaines de la fabrication,

de la technologie et de la gouvernance sociale d'entreprise ont toutes attribué les possibilités d'avancement à leurs capacités dans un créneau spécifique. (« Les femmes issues de la diversité — nous sommes un créneau dans un créneau » Subj\_3-15.) En ce qui concerne les expériences des répondantes comme administratrices de sociétés, elles étaient variées, car il n'y a pas un parcours établi ou une interprétation bien documentée sur la façon d'accéder aux conseils d'administration. Pourtant, certaines participantes ont constaté que leur représentation démographique et leurs compétences spécialisées leur avaient fourni des possibilités comme administratrices de sociétés (Subj\_2-7, Subj\_3-2).

## **Briser le plafond de verre**

Les répondantes ont raconté leur propre parcours sur la manière de briser le plafond de verre. Cela exigeait sacrifices, endurance et force mentale. Bien qu'il s'agisse d'exigences pour toute personne occupant un poste de direction, briser le plafond de verre est plus difficile pour les femmes, en particulier pour les femmes racisées, comme l'a observé la présente étude. Une personne a mentionné des défis en matière d'avancement, mais a déclaré qu'elle continuait d'ajouter de la valeur à son travail, ne laissant de place à rien d'autre qu'au succès en matière de promotion. Une autre répondante a attribué une partie de son succès au fait qu'elle se présentait comme la personne qui ferait le travail difficile et prendrait les décisions difficiles. Une troisième a connu tellement de contraintes, au point qu'elle a failli démissionner, mais elle a été encadrée pour résister au-delà de

l'expérience temporaire d'avoir un leader problématique. Aujourd'hui, elle est PDG de son entreprise.

Certaines répondantes ont affirmé qu'elles n'avaient pas rencontré d'obstacles à l'avancement, mais avaient rencontré plus tard des difficultés importantes. Avoir un « état d'esprit de gagnant » peut signifier repousser les expériences traumatisantes et les difficultés pour s'en sortir.

## **Aller de l'avant pour atteindre le sommet**

Quitter une organisation où les répondantes ont commencé leur carrière ou y ont consacré beaucoup de temps est une voie de progression de carrière. Il s'agit de la méthode la plus fréquemment documentée dans cette étude pour surmonter le phénomène du plafond de verre et elle est liée à la stratégie de contournement des obstacles avec une embauche externe. La plupart des participantes se sont retrouvées à une croisée des chemins où elles ont dû décider si elles allaient « gravir consciencieusement les échelons de l'entreprise » ou prendre le risque de partir pour avancer professionnellement (Subj\_3-5). Certaines répondantes ont commencé leur carrière dans de petites entreprises où il n'y avait pas de place pour évoluer et pas de poste de direction auquel accéder. Dans ces circonstances, il s'est avéré que le transfert vers un autre domaine ou une autre entreprise était la meilleure décision pour l'avancement de carrière.

Les participantes travaillant dans de grandes organisations rapportent un risque

perçu et un risque réel lorsqu'elles ont envisagé de quitter. Nous avons observé que la méritocratie standard et l'échelle organisationnelle traditionnelle sont conçues pour les hommes blancs ayant les liens sociaux requis, des intérêts communs et une femme à la maison. Dans la plupart des cas, cela ne laisse pas de place pour les interruptions de carrière, les responsabilités familiales et tout ce qui vous ferait sortir de la voie tracée par l'entreprise. Par conséquent, quitter le navire est un risque pour l'ancienneté, les augmentations au mérite, le salaire, la monnaie sociale et une place dans la file d'attente pour accéder aux postes de direction. Pourtant, c'était la seule voie pour de nombreuses femmes interrogées.

Les risques associés au départ peuvent valoir la peine lorsqu'ils sont associés à la promesse du respect. Par exemple, une femme dirigeante n'a pas été promue jusqu'à ce qu'on lui offre un autre poste, mais elle est quand même partie. Ces interviewées étaient stratégiques. Elles n'ont pas conseillé de brûler les ponts (bien qu'au moins trois poursuites judiciaires aient été intentées en raison de reports d'emploi discriminatoires). L'étude a plutôt observé que le monde corporatif a brûlé les ponts en ne respectant pas les femmes en ce qui concerne le leadership et en perdant des talents dans leurs organisations. Une des participantes a accédé à la direction de son entreprise, mais est tout de même passée à une autre entreprise qui la traitait mieux. Une autre cadre supérieure a fait l'objet de reports répétés de promotion jusqu'à ce que finalement, elle démissionne (une expérience courante). Une autre personne a attendu



*L'une des participantes a réussi à accéder à la haute direction de son entreprise, mais a quand même évolué vers une autre entreprise qui la traitait mieux.*

après s'être vue refuser une promotion promise jusqu'à ce qu'elle puisse partir stratégiquement pour un poste de niveau supérieur.

« Il n'y avait vraiment pas de réponse à la question de savoir pourquoi je n'étais pas promue. L'année précédente, quand à nouveau je n'ai pas été promue, je me suis dit : "Si je fais toutes ces choses, est-ce que je serai promue l'année prochaine?" J'avais non seulement atteint, mais dépassé tous mes indicateurs. Pourquoi ne suis-je pas promue ? Et il m'a regardée et il a dit : "Je ne te raconterai pas de balivernes. Ce n'est pas juste... c'est politique, et je ne sais pas". Je ne suis pas partie tout de suite, parce que ce que je ne voulais pas faire, c'est partir en colère et me retrouver dans un endroit qui me ferait reculer. Le monde corporatif n'est pas juste, et je n'allais pas prendre une décision sous le coup de l'émotion. Ma patience a été récompensée parce que je ne voulais pas simplement partir pour prendre un emploi latéral. Non, j'ai attendu, et il m'a fallu presque... plus d'un an avant que je pose un geste. Savez-vous comment

c'est long un an quand vous êtes furieuse ? »  
(Subj\_2-9)

Un effet secondaire du phénomène du plafond de verre est la charge mentale qu'il impose aux femmes. Les répondantes ont cité le doute, l'insatisfaction, le sentiment d'être coincée, la frustration et le sentiment d'être en retard dans leur carrière. Ce manque de contrôle se manifeste dans leurs références à la toxicité, au sacrifice et aux effets néfastes sur la santé mentale et physique. Même lorsqu'on lui a donné l'occasion de diriger, une participante a déclaré avoir été bloquée par la prise en charge de son projet par un collègue — un homme, une fois que le projet montrait des signes de succès. Celles qui n'ont pas déclaré ressentir fortement ces effets ont observé des obstacles à l'avancement professionnel pour d'autres femmes qui tentaient d'avancer dans leur organisation. L'iniquité et la discrimination subies par le refus répété de promotions méritées et parfois promises témoignent d'un pouvoir centré sur l'homme qui est particulièrement puissant au sein des postes de direction. Tout cela contribue à l'établissement d'un « ghetto de cols roses »<sup>5</sup> (Subj\_2-4), crée le doute sur les qualifications et la dignité, et augmente le risque que les femmes se

retirent du leadership.

À la lumière de ces résultats, il convient d'examiner plus avant la question de savoir s'il existe des « gardiens de l'accès » qui empêchent les femmes et les groupes méritant l'équité d'accéder à l'avancement s'ils ne sont pas appréciés ou socialement connectés. Les recherches futures pourraient tenir compte d'autres risques et d'occasions perdues qui pourraient survenir si la haute direction continue de traiter les invitations à faire partie de la direction comme un billet doré réservé aux privilégiés.

« Je ne sais pas pourquoi nous n'arrivons pas à bien faire les choses. Je veux dire, nous avons tellement de talents incroyables ; nous scions la branche sur laquelle nous sommes assis. Et toutes les statistiques et les données sont là. Je veux dire, vous pouvez choisir n'importe quoi, il y a toutes ces données sur la façon dont les entreprises ayant plus de femmes au conseil d'administration sont plus productives, que les entreprises plus diversifiées réussissent mieux en affaires — tout y est. Donc, ce genre de comportement est si profond, ces préjugés et ces préjudices sont si profonds, que même face aux faits, les gens ne sont pas disposés à changer, et je deviens très frustrée et découragée. » (Subj\_1-8b)

5 Les emplois cols roses (contrairement aux emplois cols blancs ou cols bleus) sont des postes qui ont été considérés comme du « travail de femmes » et qui sont occupés de manière significative par des femmes dans la population active. Les emplois de cols roses sont généralement des postes axés sur le service qui nécessitent des compétences interpersonnelles et impliquent de prendre soin des autres, tels que des postes administratifs, les ressources humaines, du travail sur l'équité et des postes similaires.

Les obstacles à l'avancement des femmes dont il a été question ci-dessus comprennent les messages sur les rôles des femmes et la meilleure façon de réussir qui ont cours dans le milieu du travail. Ces obstacles ont affecté le sentiment d'identité des femmes, leur perception en tant que dirigeantes et leur capacité d'avancement. Ils ont influencé

leurs décisions de carrière (par exemple, en les incitant à changer d'entreprise) et leur capacité à passer au-delà des postes de cadre vers la haute direction et les comités de direction.

L'interaction de plusieurs obstacles peut amener les femmes à quitter le marché du travail, mais les femmes de notre étude ont déclaré avoir contourné ces obstacles. Ces stratégies comprenaient l'adaptation aux obstacles en se conformant aux rôles de genre si nécessaire, en s'opposant aux rôles attendus lorsque cela était possible, en ignorant les microagressions et les

obstacles systémiques, en fixant des limites au sujet de la vie familiale et en négociant un salaire équitable. L'étude a relevé des modèles de comportement qui ont aidé les femmes à briser le plafond de verre. Toutes les stratégies étaient propres à chaque personne. Le contexte des expériences en entreprise n'est pas homogène non plus, de sorte que les défis semblaient différents pour chaque femme, en particulier pour les femmes racisées.





# Conclusions et implications

Cette étude a examiné l'écart entre les genres en ce qui concerne l'avancement des cadres supérieurs en exposant en détail les parcours personnels et professionnels de plus de 50 femmes cadres, qui ont réussi à accéder à des postes de cadres supérieurs ou de haute direction.

Le rapport a révélé des obstacles persistants et des écarts de rémunération, dont certains ont été institutionnalisés dans les activités et les pratiques quotidiennes de nombreuses organisations. Les participantes à l'étude ont cependant réussi à surmonter ces obstacles. Elles ont attribué leur avancement aux compétences, aux titres de compétences et aux actions de personnes qui leur ont ouvert les portes des opportunités. Nous avons résumé les approches que ces leaders ont adoptées pour progresser à différentes étapes de leur carrière. Toutes les participantes ont formulé des critiques sur les pratiques pour l'avancement équitable des femmes et des recommandations pour orienter le changement.

Cette étude donne un aperçu de l'expérience d'un ensemble diversifié de femmes occupant des postes de haute direction au Canada. Pour préciser les perspectives intersectionnelles partagées dans ce

rapport, il convient de compléter par d'autres lectures. Il est important de tenir compte des rapports du Diversity Institute (comme l'analyse *Priorité Diversité* sur la représentation des femmes et d'autres personnes issues de la diversité dans les postes de direction et les conseils d'administration au Canada),<sup>54</sup> ainsi que des expériences des peuples autochtones au sein des conseils d'administration et des femmes dans des secteurs comme les STIM. D'autres rapports sur les pratiques exemplaires et la base de données des meilleures pratiques du Diversity Institute offrent des exemples pratiques de la façon dont les entreprises font progresser leurs stratégies d'EDI pour obtenir des résultats concrets. D'autres recherches pourront s'appuyer sur les résultats de ce rapport.

L'étude souligne également la nécessité d'une réponse au niveau des systèmes et de s'engager avec les acteurs aux niveaux sociétal, organisationnel et individuel de l'écosystème. Vous trouverez ci-dessous des recommandations destinées à chaque niveau.

## Recommandations destinées à la société

Les changements sociétaux, en coordination avec des actions aux niveaux individuel et organisationnel, peuvent rendre possible la parité hommes-femmes. Dans cette étude, les participantes ont cité le niveau sociétal en commentaire supplémentaire sur les racines de l'inégalité dans le milieu du travail. Les recommandations suivantes découlent du présent commentaire général.



**Améliorer l'accès, les options et les coûts des services de garde d'enfants.** Le manque d'options de garde d'enfants abordables a été désigné comme un obstacle important, continu et critique à l'avancement des femmes. Le niveau de disponibilité des services de garde d'enfants dans leur forme actuelle dépend des attentes de la société à l'égard d'une unité familiale plus traditionnelle. Les parents célibataires et les familles sans soutien supplémentaire prolongé pour la garde d'enfants ont encore plus de difficultés.



**Accroître la littératie en matière d'équité** et d'intersectionnalité dans la pratique et les politiques au sein de la société canadienne.



**Faire progresser les politiques et les programmes** visant à améliorer la reddition de comptes et la transparence en matière de promotion des femmes et encourager l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de programmes.



**Tirer parti du financement gouvernemental** (comme les allègements fiscaux, les subventions, les fonds de recherche et développement et l'approvisionnement) pour encourager les entreprises à considérer l'EDI comme un avantage concurrentiel.



**Veiller à soutenir les politiques et les règlements** lors de leur mise en œuvre.



**Défier les stéréotypes** et célébrer les femmes leaders qui réussissent.

## Recommandations destinées aux organisations

Les participantes ont formulé de nombreuses recommandations à l'intention des employeurs en fonction d'expériences positives et négatives. Pour mieux faire progresser les femmes et la parité hommes-femmes à la direction, on recommande les mesures suivantes aux organisations. Elles sont organisées selon les dimensions de l'outil d'évaluation de la diversité du Diversity Institute.<sup>55</sup>

### Gouvernance, leadership et stratégie

Cette dimension évalue comment l'organisation démontre l'importance de la mise en œuvre descendante des pratiques et des politiques de diversité, en fonction des recommandations suivantes.

- > Élaborer et publier des politiques d'embauche pour les nominations au conseil d'administration et l'embauche de membres de la haute direction qui stipulent que l'organisation identifiera et nommera des femmes et des personnes non binaires et des candidates et candidats méritant l'équité, y compris les peuples autochtones, les personnes handicapées (y compris les handicaps invisibles et épisodiques), les personnes racisées, noires et 2ELGBTQ+ et les personnes d'identité de genre et d'orientation sexuelles diverses.
- > Encourager et soutenir le développement de pratiques de leadership progressistes

et relationnelles qui préconisent des compétences socioémotionnelles pour tous les leaders. Soutenir et rendre compte à l'interne des progrès réalisés vers l'atteinte des mandats et des objectifs d'équité, des mesures de satisfaction individuelle en milieu de travail et de l'amélioration de la santé organisationnelle. Encourager les hauts dirigeants et dirigeantes à donner l'exemple de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et à donner la priorité à la famille en partant à la fin de la journée de travail, en assistant à des événements familiaux, etc.

- > Élaborer un plan de diversité propre à l'organisation qui comprend des cibles, des activités, des responsabilités et des échéanciers. L'intégrer aux évaluations de performance de l'ensemble des membres de la haute direction.
- > Utiliser une matrice de compétences pour évaluer les qualifications des membres du conseil d'administration et de la haute direction. Ce document doit détailler les caractéristiques et les attributs de la diversité pour aider le conseil d'administration à superviser la mission et la stratégie de l'organisation.
- > Élaborer des lignes directrices et un code de conduite pour les membres du conseil d'administration et la haute direction, lesquels favorisent la prise de décisions inclusives et des pratiques de réunion qui encouragent toutes les personnes à parler ouvertement et à partager leurs points de vue. Former l'ensemble de la haute direction et les membres du conseil

d'administration à ces capacités. Cela devrait inclure des mesures d'adaptation et des considérations liées à l'accessibilité pour s'assurer que l'ensemble des membres du conseil d'administration et la haute direction puissent participer aux réunions et aux autres processus décisionnels.

- > Privilégier la planification de la relève, qui est essentielle pour aider les employés et employés actuels à entrer au sein du leadership et à y grandir. Établir un programme officiel de planification de la relève qui tient compte de l'ensemble des leaders et les évalue en fonction d'un ensemble cohérent de critères et d'attentes. Les stratégies de planification de la relève devraient atténuer les obstacles et identifier des femmes qualifiées et des personnes non binaires, des Autochtones et des personnes appartenant à d'autres groupes méritant l'équité comme candidates et candidats à des postes de haute direction.
- > Offrir une formation spécialisée obligatoire en matière d'EDI aux membres du conseil d'administration et de la haute direction.

## Processus de ressources humaines

Cette dimension évalue la façon dont l'organisation recrute, développe, gère et implique son personnel, en fonction des recommandations suivantes.

- > Privilégier la parité et la diversité au-delà du genre dans les postes de direction. Créer un responsable ou un comité de la diversité chargé de superviser les

politiques et les objectifs d'embauche et de rétention. Il devrait faire rapport au conseil d'administration sur une base régulière. Tenir les fonctions de RH principales et la haute direction conjointement responsables de l'intégration de l'EDI dans les processus de gestion des talents et le recrutement des leaders.

- > Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de recrutement, d'intégration, de mentorat et de maintien en poste de femmes leaders issues de la diversité.
- > Lors d'activités sociales ou de réseautage entre les membres de la haute direction, il est important que les activités soient inclusives et tiennent compte des préférences de tous les membres de la direction.
- > Créer des groupes de ressources pour le personnel afin de soutenir les femmes et les personnes non binaires et les groupes méritant l'équité.
- > Améliorer la rétention en mettant l'accent sur l'inclusion plutôt que sur la diversité.
- > Poursuivre les enquêtes internes sur les dynamiques de travail malsaines et s'attaquer aux problèmes découverts. Être responsable de la création d'un lieu de travail sûr pour toutes les personnes.
- > Adopter des pratiques de recrutement pour identifier les femmes et les personnes non binaires et les groupes méritant l'équité comme candidates et candidats aux postes de haute direction par le biais de la planification de la relève et du recrutement. Par exemple, mandater

des listes diversifiées de candidates et candidats et des panels d'embauche diversifiés, et prolonger les délais d'embauche.

- > S'engager dans des processus de sélection qui réduisent les biais. Offrir une formation obligatoire sur les processus de sélection impartiaux aux personnes impliquées dans l'embauche et la supervision.
- > Élaborer des descriptions de poste et des critères d'embauche qui sélectionnent des candidates et candidats plus diversifiés. Par exemple, s'assurer que les offres d'emploi reflètent diverses compétences (y compris une combinaison de compétences techniques et spécifiques à l'emploi, de compétences socioémotionnelles et de titres de compétences) et valoriser les compétences et les expériences transférables. S'assurer que les offres d'emploi sont exemptes de langage sexiste ou biaisé et qu'elles sont largement diffusées.
- > Ne pas inviter de candidates et candidats issus de la diversité à postuler sans recruter activement et rechercher des candidates et candidats issus de la diversité. Les candidates et candidats issus de la diversité ne postuleront pas en raison d'un avertissement dans la description du poste indiquant qu'ils sont les bienvenus. Les pratiques d'embauche doivent inclure un changement dans les méthodes de recrutement, ainsi que dans le langage et les critères de l'annonce de l'offre d'emploi.
- > S'assurer que l'ensemble des leaders ont accès à des possibilités de mentorat pour grandir au sein de l'organisation. Cela favorise la rétention et contribue au succès de l'entreprise. Le mentorat peut prendre diverses formes, selon la taille et la nature de l'organisation. Cela comprend des programmes formels qui cultivent une communauté d'appartenance, ainsi que des activités sociales en petite équipe avec des leaders et qui offrent des opportunités de réseautage inclusives et inclusives en ce qui concerne le genre.
- > Favoriser et cultiver un bassin expérimenté et diversifié de parrains et marraines et d'accompagnatrices et accompagnateurs pour les femmes très performantes. Élaborer et mettre en œuvre des mesures de soutien aux compétences des femmes leaders.
- > Donner du temps et des ressources aux dirigeantes et dirigeants et au personnel pour qu'ils participent à des groupes de ressources afin de soutenir les femmes et les personnes non binaires et les groupes méritant l'équité.
- > Offrir aux femmes leaders des possibilités de renforcement des compétences, de formation et d'éducation. Prévoir du temps et de la souplesse pour permettre aux femmes leaders issues de la diversité de s'engager dans l'apprentissage, en reconnaissant la nécessité de tenir compte des responsabilités supplémentaires qu'elles peuvent avoir.
- > Prévoir des mesures incitatives pour accroître la représentation, comme des pénalités, des limites aux mandats du

conseil d'administration et des primes.

- > Réduire l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes aux niveaux supérieurs en :
  - Priorisant des salaires équitables et créant un plan pour fournir les outils appropriés aux RH lorsque des griefs concernant les salaires sont mis en évidence.
  - Créer des systèmes transparents d'évaluation des performances et de récompenses.
  - Évaluer et mettre à jour les échelles de classification, le cas échéant.
  - Fournir du mentorat et des soutiens aux femmes, comme des compétences en négociation.
  - Réaliser un examen de l'équité salariale pour l'étalonnage des salaires.
  - Prendre en compte les absences dans les augmentations salariales au mérite.
  - Ne pas rémunérer les femmes cadres moins que leurs homologues masculins.

## Culture et valeurs organisationnelles

Cette dimension analyse si l'organisation favorise une culture inclusive et positive et tient compte d'une qualité de vie qui est sensible aux besoins d'un effectif diversifié, en fonction des recommandations suivantes.

- > Lorsqu'il existe des politiques et des processus informels (p. ex., congé parental), réfléchir à la façon de répondre

aux besoins des employées et employés et de maximiser la flexibilité en milieu de travail. Laisser place à l'innovation et à la souplesse dans la mise en œuvre des politiques, comme cela a été introduit pendant la pandémie de COVID-19 (p. ex. un certain travail à distance ou une semaine de travail de quatre jours).

- > Favoriser les alliances par l'éducation et les programmes internes. Mettre en place une formation obligatoire en EDI dans le cadre de l'orientation et du développement professionnel de l'ensemble du personnel.
- > Encourager l'ensemble des employées et employés, en particulier la haute direction, à comprendre leur rôle dans l'atténuation des préjugés inconscients et à identifier le pouvoir et les privilèges respectifs qu'ils peuvent avoir en fonction de la race, de la classe, du genre, de la religion et des capacités.
- > Normaliser les discussions proactives et régulières sur les défis de l'avancement des cadres avec les femmes à fort potentiel
- > Promouvoir et célébrer les femmes, les personnes non binaires et les groupes méritant l'équité en tant que modèles.

## Mesure et suivi de l'équité, de la diversité et de l'inclusion

Cette dimension examine la façon dont l'organisation mesure et suit les résultats de ses efforts en matière d'EDI pour assurer l'implication et la responsabilisation, en fonction des recommandations suivantes.

- > S'inscrire au Défi 50 – 30, et suivre et faire des rapports sur les progrès réalisés dans l'atteinte de ses objectifs : la parité hommes-femmes (50 % de femmes ou de personnes non binaires) au sein des conseils d'administration canadiens et de la haute direction et une représentation significative (30 %) de membres d'autres groupes méritant l'équité au sein des conseils d'administration et de la haute direction au Canada.
- > Adopter des objectifs cibles pour atteindre la parité hommes-femmes (50 %) et une représentation significative (30 %) au sein du conseil d'administration et de la direction générale. La cible doit être exprimée en pourcentage et doit indiquer la date de réalisation.
- > Dans les rapports sur la conformité, reconnaître l'intersectionnalité et le fait qu'une personne au sein du conseil d'administration ou de l'équipe de la haute direction peut détenir plus d'une identité, d'une caractéristique ou d'un attribut liés aux objectifs de parité entre les genres et de représentation significative.
- > Élaborer des rapports sur les efforts de l'organisation pour mettre en œuvre les indicateurs clés qui soutiennent l'EDI et l'accessibilité dans l'ensemble de l'organisation.
- > Recueillir des données désagrégées sur les femmes qui accèdent à des postes de direction ou qui quittent l'entreprise à ce niveau. Inclure des entretiens de départ.
- > Écouter activement et apprendre des employées et employés qui méritent l'équité, et créer des canaux pour que

les dirigeantes et dirigeants et les cadres supérieurs reçoivent une rétroaction directe afin de s'assurer que les engagements de l'organisation en matière d'EDI ont un impact maximal et causent un minimum de dommages.

## La diversité tout au long de la chaîne de valeur

Cette dimension évalue si l'organisation communique clairement et activement son engagement en faveur de la diversité à l'interne et à l'externe, en fonction des recommandations suivantes.

- > Reconnaître que les solutions équitables ne sont pas universelles. Il est nécessaire d'avoir des mesures adaptées qui répondent aux besoins diversifiés et intersectionnels des femmes leaders issues de la diversité lors de l'élaboration des programmes, des services, des soutiens et des processus internes.
- > Ne pas faire de déclarations audacieuses sur l'engagement sans suivi.
- > Utiliser une optique de genre et de diversité pour façonner les images et le langage inclus dans les communications internes et externes de l'entreprise.
- > Ne pas se contenter de répondre aux exigences réglementaires minimales. Les indicateurs d'un parcours d'EDI authentique sont : placer la barre plus haut, s'améliorer continuellement et rechercher d'autres avantages.

## La sensibilisation et l'accroissement du vivier de talents

Cette dimension mesure les efforts de l'organisation pour développer ses ressources et ses programmes de sensibilisation afin de développer des partenaires d'EDI et des viviers de talents en fonction des recommandations suivantes.

- > Établir des relations avec des réseaux plus vastes pour trouver des candidates et candidats plus diversifiés. Développer des partenariats avec les organisations de l'écosystème pour développer le vivier de la prochaine génération de leaders diversifiés.
- > Construire des partenariats pour soutenir des parcours alternatifs pour les femmes et les personnes non binaires et les groupes méritant l'équité.
- > Participer aux efforts de l'industrie pour diversifier le vivier de talents plus tôt dans le processus.

## Recommandations destinées aux personnes

Les participantes ont fait des suggestions concernant les compétences individuelles (connaissances, aptitudes, habiletés et autres caractéristiques) nécessaires pour réussir. Bien que cet ensemble de recommandations s'adresse aux femmes, tous les dirigeants de l'organisation devraient être responsables de leur propre reddition de comptes et de leurs actions, éducation et engagement.

- > Avoir confiance en son expérience et en son jugement et utiliser l'intelligence émotionnelle pour évaluer les approches des situations professionnelles et des

interactions difficiles.

- > Être sélective et stratégique avec les conseils d'administration auxquels vous participez en dehors de votre poste. Suivre sa passion procure des avantages significatifs. Selon les circonstances, l'accès à des personnes occupant des postes de haute direction dans ces rôles et contextes peut être utile pour le réseautage.
- > Écouter les autres. Constituer une équipe sur mesure permet de s'entourer de personnes intelligentes, de spécialistes en la matière et de diversité.
- > Énoncer clairement ses objectifs et faire de l'autopromotion. Prioriser les étapes de carrière et sensibiliser la haute direction à ce sujet. (Par exemple, vous pourriez communiquer un plan d'affaires pour un partenariat.)
- > Développer les compétences et la valeur individuelle pour l'organisation. Apprendre l'économie de l'organisation, occuper un poste impliquant les profits et pertes en début de carrière et atteindre une envergure qui permettra de mieux comprendre l'entreprise.
- > Pratiquer et exécuter le travail. Toujours exceller dans ses postes. Les participantes ont donné des exemples de la façon dont elles se surpassaient pour être les meilleures.
- > Apprendre quand dire oui et quand dire non. Il est conseillé de se lancer et d'entreprendre des projets supplémentaires, mais cela doit être fait

de manière stratégique. Si la tâche ne crée pas un avantage pour l'avancement, il se peut que ce soit un non.

- > Créer un espace pour que les autres puissent dire oui. Les participantes ont encouragé l'idée de proposer les noms d'autres femmes et de personnes méritant l'équité afin de favoriser la représentation.
- > Vivre à la limite de l'inconfort pour favoriser l'apprentissage et faire l'expérience d'un travail stimulant. Rechercher des pairs qui peuvent vous pousser et vous mettre au défi. Développer ses connaissances et compétences, et adopter l'apprentissage continu.
- > Fixer des limites entre le temps professionnel et le temps personnel. Identifier les éléments non négociables (comme mettre les enfants au lit) est utile pour la clarté au travail et la santé mentale.
- > Être créative au lieu de se retirer de situations professionnelles. Par exemple, si le réseautage comprend de l'alcool et qu'on ne boit pas, participer quand même et prendre une boisson gazeuse.
- > Être stratégique en ce qui concerne le congé parental ou tout autre congé personnel. Selon la situation de chaque personne, rester en contact périodiquement pendant son congé peut faire la différence pour maintenir la visibilité, maintenir les relations et comprendre l'évolution des projets importants.
- > Bâtir ses réseaux de conseillères et

conseillers, de mentores et mentors et de soutiens.

- > Tenir compte de ses propres privilèges et préjugés.
- > Savoir quand « dénoncer privément ou à un petit groupe » et « dénoncer publiquement ».
- > Veiller à ce que l'accent soit également mis sur le changement des connaissances, des attitudes et des comportements des autres afin de créer un environnement plus inclusif pour les femmes. Être une leader de la diversité et une leader inclusive.



# Références

- 1 Erkal, N., Gangadharan, L. & Xiao, E., (2022). Leadership selection: Can changing the default break the glass ceiling? *The Leadership Quarterly*, 33(2), 101563. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101563>
- 2 Oliver, A., Gagnon, S., & Cukier, W. (2020). *DiversityLeads 2020: Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities*. Diversity Institute
- 3 Statistique Canada. (2023). Ratio du salaire moyen et ratio du salaire médian entre les femmes et les hommes, données annuelles, inactif. [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410034002&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410034002&request_locale=fr)
- 4 Devillard, S., Vogel, T., Pickersgill, A., Madgavkar, A., Nowski, T., Krishnan, M., Pan, T., & Kechrid, D. (2017). The power of parity: Advancing women's equality in Canada. McKinsey Global Institute. [https://www.mckinsey.com/~/\\_/media/mckinsey/featured%20insights/women%20matter/the%20power%20of%20parity%20advancing%20womens%20equality%20in%20canada/mgi-the-power-of-parity-advancing-womens-equality-in-canada-full-report.pdf](https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/featured%20insights/women%20matter/the%20power%20of%20parity%20advancing%20womens%20equality%20in%20canada/mgi-the-power-of-parity-advancing-womens-equality-in-canada-full-report.pdf)
- 5 Ammerman, C., & Groysberg, B. (2021). How to close the gender gap: You have to be systematic. *Harvard Business Review*, 99(3), 124–133. <https://hbr.org/2021/05/how-to-close-the-gender-gap>
- 6 Ng, E., Sultana, A., Wilson, K., Blanchette, S., et Wijesingha, R. (2021). *Bâtir des milieux de travail inclusifs. Compétences pour le monde post-pandémique*. <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/Building-Inclusive-Workplaces.pdf>
- 7 Oliver, A., Gagnon, S., & Cukier, W. (2020). *DiversityLeads 2020: Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities*. Diversity Institute. [https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads\\_2020\\_Canada.pdf](https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf)
- 8 Oliver, A., Gagnon, S., & Cukier, W. (2020). *DiversityLeads 2020: Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities*. Diversity Institute. [https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads\\_2020\\_Canada.pdf](https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf)
- 9 Cafley, J., Davey, K., Saba, T., Blanchette, S., Latif, R., et Sitnik, V. (2020). *L'égalité économique dans un monde en évolution : éliminer les obstacles à l'emploi des femmes*. Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/legalite-economique-dans-un-monde-en-evolution-eliminer-les-obstacles-a-lemploi-des-femmes/>
- 10 Sin, I., Stillman, S., & Fabling, R. (2022). What drives the gender wage gap? Examining the roles of sorting, productivity differences, bargaining and discrimination. *The Review of Economics and Statistics*, 104(4), 636–51. [https://doi.org/10.1162/rest\\_a\\_01000](https://doi.org/10.1162/rest_a_01000).
- 11 Lyons, E., & Zhang, L. (2023). Salary transparency and gender pay inequality: Evidence from Canadian universities. *Strategic Management Journal*, 44(8), 2005–2034. <https://doi.org/10.1002/smj.3483>
- 12 Ammerman, C., & Groysberg, B. (2021). How to close the gender gap: You have to be systematic. *Harvard Business Review*, 99(3), 124–. <https://hbr.org/2021/05/how-to-close-the-gender-gap>

- 13 Erkal, N., Gangadharan, L., & Xiao, E. (2022). Leadership selection: Can changing the default break the glass ceiling? *The Leadership Quarterly*, 33(2), 101563. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101563>
- 14 Vasil, A. (2022). Gender diversity in business: Not enough female CEOs. *Corporate Knights*. <https://www.corporateknights.com/leadership/gender-diversity-business-not-enough-female-ceos/>
- 15 Longpré-Verret, L. M., et Richards, E. (2021). La diversité au sein des postes d'administrateurs et de dirigeants : estimations exploratoires de la famille, du travail et du revenu. *Statistique Canada*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m/11f0019m2021005-fra.htm>
- 16 Gagnon, S., Augustin, T., & Kanhai, L. (2023, à paraître). Bringing intersectionality into critical leadership development and learning. In Smolovic-Jones, O., Liu, H., Wilson, S., & Knights, D. (Eds). *The Routledge Critical Companion to Leadership Studies*. London: Routledge Publishing.
- 17 Tinsley, C., & Ely, R. (2018). What most people get wrong about men and women: Research shows the sexes aren't so different. *Harvard Business Review*. 96(3), 114–121. <https://hbr.org/2018/05/what-most-people-get-wrong-about-men-and-women>
- 18 Ely, R., & Padavic, I. (2020). What's really holding women back? It's not what most people think. *Harvard Business Review*, 98(2), 58–67. <https://hbr.org/2020/03/whats-really-holding-women-back>
- 19 Cafley, J., Davey, K., Saba, T., Blanchette, S., Latif, R., et Sitnik, V. (2020). L'égalité économique dans un monde en évolution : éliminer les obstacles à l'emploi des femmes. *Centre des Compétences futures*. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/legalite-economique-dans-un-monde-en-evolution-eliminer-les-obstacles-a-lemploi-des-femmes/>
- 20 Fisher, A. N., & Ryan, M. K. (2021). Gender inequalities during COVID-19. *Group Processes & Intergroup Relations*, 24(2), 237–245. <https://doi.org/10.1177/1368430220984248>
- 21 Cafley, J., Davey, K., Saba, T., Blanchette, S., Latif, R., et Sitnik, V. (2020). L'égalité économique dans un monde en évolution : éliminer les obstacles à l'emploi des femmes. *Centre des Compétences futures*. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/legalite-economique-dans-un-monde-en-evolution-eliminer-les-obstacles-a-lemploi-des-femmes/>
- 22 Gagnon, S., Cukier, W., & Elmi, M. (2023). Leadership representation: A critical path to equity. In Carroll, B., Schedlitzki, D., Larsson, M., Bligh, M., & Epitropaki, O. (Eds). *Sage Handbook of Leadership*, London: Sage. <https://sk.sagepub.com/reference/the-sage-handbook-of-leadership-2e/i5074.xml>
- 23 Gagnon, S., Cukier, W., & Elmi, M. (2023). Leadership representation: A critical path to equity. In Carroll, B., Schedlitzki, D., Larsson, M., Bligh, M., & Epitropaki, O. (Eds). *Sage Handbook of Leadership*, London: Sage. <https://sk.sagepub.com/reference/the-sage-handbook-of-leadership-2e/i5074.xml>
- 24 Cukier, W., Gagnon, S., & Latif, R. (2021). Changing the narrative: Shaping legislation to advance diversity on boards in Canada. *Equity, Diversity and Inclusion*, 40(7), 770–800. <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2019-0090>
- 25 Li, C., Ba, S., Ma, K., Xu, Y., Huang, W., & Huang, N. (2023). ESG rating events, financial investment behavior and corporate innovation. *Economic Analysis and Policy*, 77, 372–387. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2022.11.013>
- 26 Innovation, Sciences et Développement de l'emploi Canada. (2024). Le Défi 50-30 : Votre avantage, la diversité. <https://ised-isde.canada.ca/site/isde/fr/defi-50-30-votre-avantage-diversite>
- 27 Ely, R., & Thomas, D. (2020). Getting serious about diversity: Enough already with the business case. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/11/getting-serious-about-diversity-enough-already-with-the-business-case>
- 28 Yarram, S. R., & Adapa, S. (2024). Gender diversity of directors and financial performance: Is there a business case? *International Journal of Managerial Finance*, 20(1), 147–167 <https://doi.org/10.1108/IJMF-01-2022-0035>
- 29 Ng, E., Sultana, A., Wilson, K., Blanchette, S., et Wijesingha, R. (2021). Bâtir des milieux de travail inclusifs. Les compétences pour le monde post-pandémique. <https://fsc-ccf.ca/?s=Building+inclusive+workplaces.+Skills+for+the+Post-Pandemic+World>.

- 30 Cukier, W., Jackson, S., Connely, K., Roach, E. et Gagnon, S. (2015). Beyond pipelines and talent pools: A comparative analysis of women in senior leadership positions across and between sectors in Canada. In Madsen, S. et al. (Eds). *Women and Leadership around the World* (pp. 147–169). Charlotte, N.C.: Information Age Publishing Inc. [https://www.researchgate.net/publication/307855846\\_Beyond\\_pipelines\\_and\\_talent\\_pools\\_A\\_comparative\\_analysis\\_of\\_women\\_in\\_senior\\_leadership\\_positions\\_across\\_and\\_between\\_sectors\\_in\\_Canada](https://www.researchgate.net/publication/307855846_Beyond_pipelines_and_talent_pools_A_comparative_analysis_of_women_in_senior_leadership_positions_across_and_between_sectors_in_Canada)
- 31 Cukier, W., Jackson, S., Connely, K., Roach, E. & Gagnon, S. (2015). Beyond pipelines and talent pools: A comparative analysis of women in senior leadership positions across and between sectors in Canada. In Madsen, S. et al. (Eds). *Women and Leadership around the World* (pp. 147–169). Charlotte, N.C.: Information Age Publishing Inc. [https://www.researchgate.net/publication/307855846\\_Beyond\\_pipelines\\_and\\_talent\\_pools\\_A\\_comparative\\_analysis\\_of\\_women\\_in\\_senior\\_leadership\\_positions\\_across\\_and\\_between\\_sectors\\_in\\_Canada](https://www.researchgate.net/publication/307855846_Beyond_pipelines_and_talent_pools_A_comparative_analysis_of_women_in_senior_leadership_positions_across_and_between_sectors_in_Canada)
- 32 Tinsley, C., & Ely, R. (2018). What most people get wrong about men and women: Research shows the sexes aren't so different. *Harvard Business Review*, 96(3), 114–121. <https://hbr.org/2018/05/what-most-people-get-wrong-about-men-and-women>
- 33 Gagnon, S., Cukier, W., & Elmi, M. (2023). Leadership representation: A critical path to equity. In Carroll, B., Schedlitzki, D., Larsson, M., Bligh, M., & Epitropaki, O. (Eds). *Sage Handbook of Leadership*, London: Sage. <https://sk.sagepub.com/reference/the-sage-handbook-of-leadership-2e/i5074.xml>
- 34 Cukier, W., & Smarz, S. (2013). Diversity assessment tools: A comparison. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 11(6), 49–63. [https://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/AODAforms/Publication/2011/Diversity%20Assessment%20Tools%20A%20Comparison\\_2011%20AODA.pdf](https://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/AODAforms/Publication/2011/Diversity%20Assessment%20Tools%20A%20Comparison_2011%20AODA.pdf)
- 35 Brescoll, V. (2016). Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 415–428. [https://web.pdx.edu/~mev/PS%20399%20WIN%202020/Brescoll\\_%20Gender%20Stereotypes%20Emotion%20Women%20Leaders.pdf](https://web.pdx.edu/~mev/PS%20399%20WIN%202020/Brescoll_%20Gender%20Stereotypes%20Emotion%20Women%20Leaders.pdf)
- 36 Van Mensvoort, C., Kraaykamp, G., Meuleman, R., & Van Den Brink, M. (2021). A cross-country comparison of gender traditionalism in business leadership: How supportive are female supervisors? *Work, Employment and Society*, 35(4), 793–814. <https://doi.org/10.1177/0950017019892831>
- 37 Brescoll, V. (2016). Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 415–428. [https://web.pdx.edu/~mev/PS%20399%20WIN%202020/Brescoll\\_%20Gender%20Stereotypes%20Emotion%20Women%20Leaders.pdf](https://web.pdx.edu/~mev/PS%20399%20WIN%202020/Brescoll_%20Gender%20Stereotypes%20Emotion%20Women%20Leaders.pdf)
- 38 Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations and impact. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 446–455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.008>
- 39 Ely, R. J., Ibarra, H., et Kolb, D.M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493. <http://www.jstor.org/stable/41318068>
- 40 Perriton, L. (2006). Does woman + a network = Career progression? *Leadership*, 2(1), 101–113. [https://www.researchgate.net/publication/33039194\\_Does\\_Woman\\_a\\_Network\\_Career\\_Progression](https://www.researchgate.net/publication/33039194_Does_Woman_a_Network_Career_Progression)
- 41 Perriton, L. (2006). Does woman + a network = Career progression? *Leadership*, 2(1), 101–113. [https://www.researchgate.net/publication/33039194\\_Does\\_Woman\\_a\\_Network\\_Career\\_Progression](https://www.researchgate.net/publication/33039194_Does_Woman_a_Network_Career_Progression)
- 42 Ely, R. J., Ibarra, H., et Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493. <http://www.jstor.org/stable/41318068>
- 43 Kark, R., Preser, R., et Zion-Waldoks, T. (2016). From politics of dilemmas to a politics of paradoxes: Feminism, pedagogy, and women's leadership for social change. *Journal of Management Education*, 40(3), 293–320. <https://doi.org/10.1177/1052562916634375>
- 44 Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88(9), 80–126. <https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>

- 45 Hewlin, P. F. (2009). Wearing the cloak: Antecedents and consequences of creating facades of conformity. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 727. <https://doi.org/10.1037/a0015228>
- 46 Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88(9), 80–126. <https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>
- 47 Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88(9), 80–126. <https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>
- 48 Hewlett, S. (2013). Forget a mentor, find a sponsor: The new way to fast-track your career. Harvard Business Review Press.
- 49 Ammerman, C., & Groysberg, B. (2021). How to close the gender gap: You have to be systematic. *Harvard Business Review*, 99(3), 124–. <https://hbr.org/2021/05/how-to-close-the-gender-gap>
- 50 Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88(9), 80–126. <https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>
- 51 Hewlett, S. (2013). Forget a mentor, find a sponsor: The new way to fast-track your career. Harvard Business Review Press.
- 52 Perriton, L. (2006). Does woman + a network = career progression? *Leadership*, 2(1), 101–113. [https://www.researchgate.net/publication/33039194\\_Does\\_Woman\\_a\\_Network\\_Career\\_Progression](https://www.researchgate.net/publication/33039194_Does_Woman_a_Network_Career_Progression)
- 53 Samuelson, H. L., Levine, B. R., Barth, S. E., Wessel, J. L., & Grand, J. A. (2019). Exploring women’s leadership labyrinth: Effects of hiring and developmental opportunities on gender stratification. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 101314. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101314>.
- 54 Oliver, A., Gagnon, S., & Cukier, W. (2020). DiversityLeads 2020: Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities. Diversity Institute.
- 55 Diversity Institute. (2021). Spécification accessible au public (PAS) : Le défi 50 – 30. <https://50-30tools.ca>

