



RAPPORT DE PERSPECTIVES DE PROJET

# Comblent l'écart entre les genres : Des compétences pour l'avancement des femmes



## **PARTENAIRES**

Diversity Institute  
University of Manitoba



## **EMPLACEMENTS**

Partout au Canada



## **FONDS VERSÉS**

277 286 \$



## **PUBLIÉ**

Février 2025

## **Sommaire**

Les obstacles systémiques découlant des préjugés institutionnels et culturels continuent de désavantager les groupes en quête d'équité sur le marché du travail canadien. En dépit des compétences recherchées et du niveau d'éducation élevé des femmes, les recherches montrent que leurs carrières continuent de stagner au sein de la haute direction, ce qui contribue à une représentation moins diversifiée au niveau des conseils d'administration et des postes de cadres supérieures. Ces inégalités sont exacerbées pour les personnes ayant des identités intersectionnelles, comme les femmes qui appartiennent à d'autres groupes en quête d'équité (p. ex., les Autochtones, les personnes racisées, les personnes handicapées, les immigrants et les personnes 2ELGBTQ+). Si l'existence du phénomène du « plafond de verre » (l'idée que des barrières empêchent les femmes d'accéder à des postes de cadres supérieures) est largement reconnue, les trajectoires de carrière et les expériences des femmes dirigeantes qui parviennent à se hisser au sommet sont peu connues. Connaître leur expérience peut aider les organisations et les décideurs politiques à prendre des mesures et à développer des initiatives spécifiques pour soutenir la promotion de femmes issues de la diversité à des postes de cadres supérieures.

Cette étude visait à analyser les parcours de femmes cadres issues de la diversité, siégeant dans des conseils d'administration et occupant des postes de direction dans des entreprises du secteur privé au Canada, afin de mieux cerner le rôle des obstacles, des catalyseurs et du développement des compétences dans leur trajectoire de leadership.

Les résultats des entrevues menées auprès de 50 femmes dirigeantes issues de milieux diversifiés montrent que celles-ci ont dû surmonter toute une série d'obstacles pour accéder à des postes de direction en développant des compétences socioémotionnelles, en acquérant des diplômes d'études postsecondaires et en tirant parti de l'encadrement spécialisé, du mentorat et de réseaux. Les participantes ont raconté des approches innovantes pour saisir les occasions de contourner ou de briser le plafond de verre. Les résultats indiquent également la persistance des inégalités salariales entre les genres. Les participantes ont souligné qu'il était difficile de mettre en évidence ces inégalités, en partie parce que les discussions sur les salaires sont souvent taboues, ce qui complique la comparaison des revenus et la détection de ces disparités. En outre, la culture d'entreprise et les systèmes bien ancrés exacerbent davantage le problème.

Sur la base des enseignements tirés de cette étude, le rapport présente une série de recommandations visant à améliorer la représentation et l'intégration de la diversité dans les conseils d'administration et au niveau de la direction. Par exemple, les conseils d'administration sont invités à se fixer des objectifs, à élaborer des matrices de compétences qui incluent les connaissances sur les genres et la diversité ainsi que les expériences vécues, et à accompagner les nouveaux membres dans leur intégration.

### PERSPECTIVES CLÉS

- 1 Les femmes interrogées dans le cadre de cette étude ont indiqué que 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.
- 2 Les femmes ont réussi à se hisser au rang de cadre supérieur en développant des compétences sociales et émotionnelles avancées, en poursuivant leurs études et leur formation, en obtenant des diplômes et en accédant stratégiquement à l'encadrement et au mentorat afin de recevoir des conseils spécialisés et individualisés.
- 3 Malgré les efforts considérables consentis pour améliorer la représentation et l'expérience des femmes cadres supérieures, il reste encore beaucoup à faire pour réduire les obstacles et l'écart salarial entre les genres et améliorer l'accès à des outils permettant aux femmes d'accéder à des postes de haute direction ainsi que la qualité de ces outils.

## ► L'enjeu

La représentation des femmes au sein de la haute direction des entreprises au Canada est extrêmement faible, allant de 21,3 % à Vancouver à 26 % à Montréal. Les femmes membres de conseils d'administration ou cadres supérieures dans les entreprises gagnent 56 % de moins que leurs homologues masculins, tandis que les femmes cadres racisées gagnent 32 % de moins que leurs homologues blanches. Nul n'ignore que les femmes font face à des stéréotypes, des préjugés, des discriminations et des obstacles systémiques au cours de leur carrière. Bien que les politiques et les règlements tels que la Loi sur l'équité en matière d'emploi s'éloignent du leadership d'entreprise traditionnel, souvent centré sur les hommes, et que l'accent mis sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) dans les organisations tente d'aborder ces questions, les progrès pour augmenter la représentation de la diversité dans les postes de cadres supérieures.



## **Ce que nous examinons**

Afin de formuler des recommandations en matière de politiques, de renforcement des capacités organisationnelles et de développement des compétences pour l'avancement des femmes, cette étude visait à analyser l'expérience de femmes cadres issues de la diversité siégeant dans des conseils d'administration et occupant des postes de direction dans des entreprises du secteur privé au Canada, en ce qui concerne les obstacles, les catalyseurs et le développement des compétences liés à leur parcours professionnel. Elle avait également pour objectif d'explorer l'incidence de la pandémie de COVID-19 sur l'avancement des femmes vers la direction d'entreprises et l'opinion de ces femmes sur les effets des politiques et des pratiques en matière d'EDI dans les entreprises.

Pour répondre à ces questions, les chercheuses et chercheurs ont mené des entrevues approfondies avec 50 femmes membres de conseils d'administration, cadres supérieures ou associées directrices. Toutes les participantes travaillaient dans des sociétés du secteur privé de divers secteurs au Canada qui comptaient au moins 30 % de femmes à des postes de direction ou au sein de leur conseil d'administration. L'étude a également tenu compte des identités intersectionnelles uniques des femmes sur le plan de race, de l'autochtonité, du handicap et de l'orientation sexuelle.

## **Ce que nous apprenons**

L'expérience des femmes cadres supérieures issues de la diversité s'articule autour de cinq thèmes clés.

## **Obstacles**

Parmi les principaux obstacles à l'avancement des femmes vers des postes de haute direction figurent le fait d'être différentes, les règles tacites au sein des organisations, les cultures d'entreprise qui favorisent la conformité aux attentes normatives en matière de comportement et les responsabilités d'aidante familiale. Ces obstacles sont encore plus importants pour les femmes qui s'identifient à d'autres groupes en quête d'équité, ce qui rend leur intégration plus difficile.

## **Écart salarial**

Les inégalités salariales entre les genres persistent et il est encore difficile de les reconnaître. Les questions liées à la culture d'entreprise et aux systèmes bien ancrés qui perpétuent les inégalités salariales rendent ce combat encore plus difficile.

## **Catalyseurs**

La présence de marraines et parrains fiables et de réseaux de soutien (y compris des hommes pouvant jouer le rôle de mentors et d'alliés) contribue à la réussite de ces femmes. De plus, l'augmentation du nombre de femmes occupant des postes de direction contribue à faire évoluer la culture d'entreprise.

## **Développement des compétences**

Les chercheurs ont relevé quatre perspectives clés concernant le développement des compétences. Les éléments suivants peuvent contribuer à l'avancement de la carrière :

- le développement de compétences sociales et émotionnelles avancées;
- l'éducation et la formation qui soulignent l'importance des diplômes;
- l'encadrement pour obtenir des conseils personnalisés;
- le mentorat spécialisé pour progresser dans sa carrière.

## **Innovation et résilience**

Les femmes adoptent des approches novatrices et résilientes pour accéder à des postes de cadres supérieures. Au début de leur carrière, les femmes acceptent les postes qui leur sont proposés, créent leurs propres occasions et choisissent stratégiquement des postes à l'intérieur ou à l'extérieur de leur organisation. Pour accéder aux postes de direction, les femmes contournent le plafond de verre parce que leur entreprise les soutient : elles sont recrutées de l'externe ou recherchées en raison de leur niveau de spécialisation. D'autres femmes brisent le plafond de verre grâce à leurs sacrifices, leur endurance et leur force mentale ou encore parce qu'elles se joignent à une autre entreprise pour y gravir les échelons.

## **★ Pourquoi c'est important**

En dépit des mesures importantes et efficaces prises pour accroître la représentation des femmes et les aider à accéder à des postes de direction, les conclusions de cette étude montrent qu'il reste encore beaucoup à faire aux niveaux sociétal, organisationnel et individuel.

Au niveau sociétal, il est essentiel de remettre en question les stéréotypes qui façonnent les attentes, mais aussi les préjugés dans les systèmes à tous les paliers. Des politiques, des infrastructures et des mesures de soutien sont également nécessaires pour renforcer l'importance du leadership et de la réussite des femmes; des textes législatifs comme le projet de loi C-25, les exigences des commissions de valeurs mobilières et les codes volontaires comme le [Défi 50-30](#) font partie des politiques qui façonnent les normes et les comportements en entreprise en plus d'un soutien social élargi, comme les services de garde d'enfants.

Les stratégies, processus et pratiques au sein d'une entreprise, y compris la gouvernance et le leadership, les ressources humaines, la culture d'entreprise, la définition d'objectifs, la transparence et la responsabilité doivent s'appuyer sur des perspectives et une expertise indispensables en matière d'égalité des genres et de diversité pour soutenir la promotion des femmes. Des stratégies améliorées sont nécessaires pour créer des voies de progression pour les femmes, réparer les fuites dans le bassin de talents qui réduisent le nombre de femmes qualifiées et veiller à ce que les femmes dirigeantes qui brisent le plafond de verre continuent d'être soutenues.

Au niveau individuel, les femmes qui désirent occuper des postes de cadres supérieures doivent développer stratégiquement des compétences avancées en matière de leadership, s'entourer de marraines ou parrains fiables, rechercher des réseaux efficaces et suivre des programmes spécialisés d'accompagnement et de mentorat. Les alliés et les décideurs peuvent soutenir les femmes dirigeantes en militant pour des politiques et des pratiques inclusives, en facilitant leur accès à des réseaux et leur rapprochement avec des marraines et parrains, ainsi qu'en jouant le rôle de mentors, de marraines et parrains.

Have questions about our work? Do you need access to a report in English or French? Please contact [communications@fsc-ccf.ca](mailto:communications@fsc-ccf.ca).

### **How to Cite This Report**

The Diversity Institute. (2024). Project Insights Report: Bridging the Gender Gap: Skills for the Advancement of Women, The Diversity Institute & University of Manitoba. Toronto: Future Skills Centre.

Funded by the  
Government of Canada's  
Future Skills Program



Comblent l'écart entre les genres : Des compétences pour l'avancement des femmes est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures. Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.

### **Remerciements aux communautés autochtones**

Le Centre des Compétences futures est conscient du fait que les Anishinabés, les Mississaugas et les Haudenosaunee entretiennent une relation spéciale avec le territoire dans le cadre du pacte « plat à une cuillère » (Dish With One Spoon) où est situé notre bureau, et qu'ils sont tenus de partager et de protéger le territoire. À titre d'initiative pancanadienne, le CCF exerce ses activités sur le territoire traditionnel de nombreuses nations autochtones de l'île de la Tortue, nom donné au continent nord-américain par certains peuples autochtones. Nous sommes reconnaissants de pouvoir travailler sur ce territoire et nous nous engageons à apprendre notre histoire commune et à contribuer à la réconciliation.

© Copyright2025 – Future Skills Centre / Centre des Competences futures