

LE PROJET AFFINITÉ

L'état actuel de l'équité entre les sexes dans les services bancaires d'investissement au Canada

VERSAFI

Rosheeka Parahoo

Julie Stinson

THE SENTIS GROUP

Ayden Verhulst

SEPTEMBRE 2024

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements

Nous remercions particulièrement tous ceux et celles qui ont participé aux sondages et aux entrevues réalisés dans le cadre de cette recherche. Ce projet n'existerait pas sans le précieux apport de leur expérience et de leurs idées. Nous remercions également chacune des femmes des diverses entreprises qui ont soutenu ce projet à titre de membres du groupe de travail. La réalisation de ce projet essentiel a été rendue possible grâce à leurs commentaires, leur dévouement, leurs conseils et leur expertise.

Avis relatif au droit d'auteur

© 2024 VersaFi

Tous droits réservés. Le présent document, y compris son contenu, sa conception graphique et tout le matériel connexe, est la propriété intellectuelle de VersaFi. Ce document est offert uniquement à titre informatif. Il est interdit de reproduire, distribuer, transmettre ou utiliser de quelque autre façon le contenu de ce document, en tout ou en partie, sans en avoir reçu l'autorisation écrite de VersaFi. Toute utilisation, reproduction ou distribution non autorisée de ce document pourrait constituer une violation de lois sur le droit d'auteur et entraîner une action en justice.

Pour toute demande d'autorisation ou question relative à l'utilisation de ce document, veuillez écrire à l'équipe de Recherche et défense des intérêts de VersaFi à research.advocacy@versafi.ca. VersaFi se réserve le droit de modifier, d'actualiser ou de retirer ce document en tout temps sans préavis.

Nous vous remercions de votre respect envers nos droits de propriété intellectuelle.

VersaFi	3
The Sentis Group	3
Les autrices	4
Méthodologie de recherche	5
Introduction	6
Partie 1 : Les ambitions et préoccupations des femmes dans les services bancaires d'investissement	7
Partie 2: Les obstacles à l'avancement et à la fidélisation des femmes dans les services bancaires d'investissement	9
Règle tacite 1 : Conforme-toi à la culture androcentrique existante	11
Règle tacite 2 : Sois toujours physiquement présente et visible	11
Règle tacite 3 : Il faut posséder de l'expérience pour en acquérir — L'inégalité dans les promotions et l'affectation aux projets	12
Règle tacite 4 : Accepte l'inégalité des perspectives de réseautage, de mentorat et de parrainage	14
Règle tacite 5 : Gère toi-même la pénalité à la parentalité	14
Part 3: Plan d'action pour l'équité entre les sexes dans les services bancaires d'investissement – Des stratégies globales pour un impact concret	17
Annexe	22

VERSAFI

VersaFi est une organisation nationale sans but lucratif, vouée à accélérer l'équité pour les femmes dans le secteur financier. Fondée en 1995 sous le nom de Women in Capital Markets (WCM), elle s'est donné une nouvelle image de marque en 2024 afin de donner du pouvoir et des appuis aux femmes et aux personnes non binaires dans l'ensemble du secteur financier canadien, à tous les stades de leur carrière. À cette fin, VersaFi nourrit un bassin de talents à tous les échelons, se fait le porte-parole et le défenseur de l'équité entre les sexes dans ce secteur, et collabore avec les leaders du secteur financier à la mise en œuvre de changements structurels et culturels efficaces et durables. Sa communauté en développement constant compte maintenant plus de 4 000 membres du secteur financier, représentant des courtiers et des gestionnaires de patrimoine relevant des grandes banques canadiennes, des courtiers indépendants et sous contrôle étranger, des gestionnaires d'actifs, des compagnies d'assurance, des régimes de retraite, des organismes de réglementation, des bourses et des cabinets de conseil.

Pour obtenir un complément d'information ou pour adhérer à l'organisme, consultez le site www.versaFi.ca

THE SENTIS GROUP

The Sentis Group est un cabinet offrant une gamme complète de services d'études de marché et de consultation. Ses propriétaires exploitants sont des spécialistes chevronnés en études de marché qui font bénéficier chaque projet de leurs nombreux titres de compétence et de leur expertise en méthodologie de recherche, en analyse et en services-conseils.

Fondé en 2011, Sentis est devenu un chef de file dans la recherche sur la motivation du personnel et la santé organisationnelle et possède une solide expertise dans l'industrie canadienne des services financiers. Établi à Vancouver, Sentis a pour clientèle des sociétés fermées et ouvertes, des associations de membres et des associations sans but lucratif, ainsi que des sociétés d'État, des ministères, des services publics réglementés et des organismes de réglementation.

LES AUTRICES



VersaFi

Rosheeka Parahoo

Directrice, Recherche et défense des intérêts

Julie Stinson

Gestionnaire, Recherche et défense des intérêts

L'équipe de Recherche et défense des intérêts de VersaFi produit des recherches, des solutions concrètes, des outils et un large éventail de ressources de qualité supérieure sur divers aspects de l'équité entre les sexes dans le secteur financier canadien, à l'intention des membres de l'organisme. Notre philosophie de recherche est ancrée sur une approche intersectionnelle, qui sert de fondement pour comprendre la dynamique complexe au sein du secteur financier et pour soutenir les femmes et les personnes non binaires qui y exercent leur profession.



The Sentis Group

Ayden Verhulst

Vice-Présidente

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Enquête nationale

À l'été 2023, The Sentis Group a mené une enquête nationale en ligne auprès de femmes travaillant alors dans les services bancaires d'investissement ou ayant quitté ce secteur. Nous avons interrogé 91 femmes en tout. Ces participantes ont été recrutées de façon non aléatoire, par l'entremise des membres du Groupe de travail sur le projet Affinité. Parmi les répondantes, 76 % étaient établies à Toronto, 11 % à Calgary, 9 % à Montréal, 2 % à Vancouver, et 2 % ont indiqué être établies dans un lieu « autre ». Les répondantes possédant de 2 à 5 ans d'expérience dans cette industrie sont les plus nombreuses (38 %), suivies de celles ayant moins de 2 ans d'expérience (19 %) et de celles qui possèdent au moins 20 ans d'expérience (13 %).

L'équipe de recherche a utilisé un échantillon de commodité, ce qui pourrait limiter la portée générale de nos conclusions. Par conséquent, il convient de faire preuve de prudence dans l'application de ces résultats à d'autres contextes. Les chercheuses reconnaissent que les participantes à l'enquête tendent à s'identifier à des identités dominantes ou majoritaires, notamment l'identité de genre (toutes les participantes s'identifient comme des femmes), l'orientation sexuelle (90 % s'identifient comme hétérosexuelles) et la neurodiversité ou la capacité (89 % vivent sans handicap ni neurodivergence). En conséquence, il nous est impossible de commenter nos résultats dans une perspective intersectionnelle, ce qui constitue une importante lacune de notre recherche. Nous souhaitons que les futures recherches découlant de ce projet relèvent davantage d'enjeux et de solutions intersectionnels au sein des services bancaires d'investissement.

Entrevues individuelles

À l'hiver et au printemps 2023, The Sentis Group a mené 16 entrevues individuelles auprès de femmes travaillant alors dans les services bancaires d'investissement ou ayant quitté ce secteur. Les participantes ont été recrutées de façon non aléatoire par l'entremise des membres du Groupe de travail sur le projet Affinité, de sorte que l'information obtenue peut être considérée comme une indication de certaines attitudes existantes, mais pas de la mesure dans laquelle ces attitudes sont représentatives d'une population en particulier. Les participantes ont reçu un paiement de 100 \$ en guise de remerciement pour avoir donné de leur temps, et nous préservons leur anonymat.

INTRODUCTION

Les femmes sont attirées par le caractère intéressant et stimulant du travail dans les services bancaires d'investissement, et à leur entrée dans ce secteur, elles sont bien au fait de la culture qui y prévaut. Toutefois, l'industrie des services bancaires d'investissement demeure aux prises avec des obstacles fondamentaux à l'augmentation de la représentation des femmes, touchant notamment l'attraction et la fidélisation, l'avancement des femmes dans une culture androcentrique, l'équilibre travail-famille et la responsabilisation des dirigeant-es. Malgré les divers efforts et initiatives visant l'atteinte d'une représentation égale, la parité hommes-femmes dans les services bancaires d'investissement demeure un objectif lointain.

Certes, des initiatives telles que des politiques de travail flexible, des politiques de congé parental et des programmes de formation sur le leadership inclusif et l'élimination des biais ont été mises en place, mais la recherche exposée dans le présent rapport démontre que les femmes sont encore désavantagées par la culture qui prévaut dans les services bancaires d'investissement. Un large fossé sépare toujours l'intention de l'industrie de remédier aux conséquences d'une culture organisationnelle principalement androcentrique et l'impact réel des politiques et des initiatives sur la représentation et l'inclusion des femmes.

VersaFi s'attaque à ces problèmes persistants dans le cadre du projet Affinité, qui rassemble des membres des services bancaires d'investissement et de la direction d'institutions financières afin de proposer des recommandations et des outils propres à combler les écarts de recrutement et de fidélisation des femmes dans les services bancaires d'investissement. VersaFi a confié à The Sentis Group (un cabinet de recherche indépendant de tierce partie) le mandat de mener une recherche primaire ayant les objectifs suivants :

- Identifier les obstacles qui empêchent les femmes d'entrer dans ce secteur, d'y demeurer et de progresser jusqu'aux postes de direction.
- Comprendre pourquoi ces obstacles existent malgré les efforts déployés pour les réduire.
- Lancer des idées d'outils et de tactiques utilisables par les entreprises du secteur pour améliorer la parité entre les sexes.

Notre recherche confirme le caractère genré de l'expérience et illustre les obstacles invisibles qui entravent l'avancement des femmes dans les services bancaires d'investissement dans cette industrie. Tout au long du présent rapport de recherche, nous faisons ressortir les « règles tacites » imposées aux femmes dans les services bancaires d'investissement et la façon dont ces règles façonnent leur expérience unique.

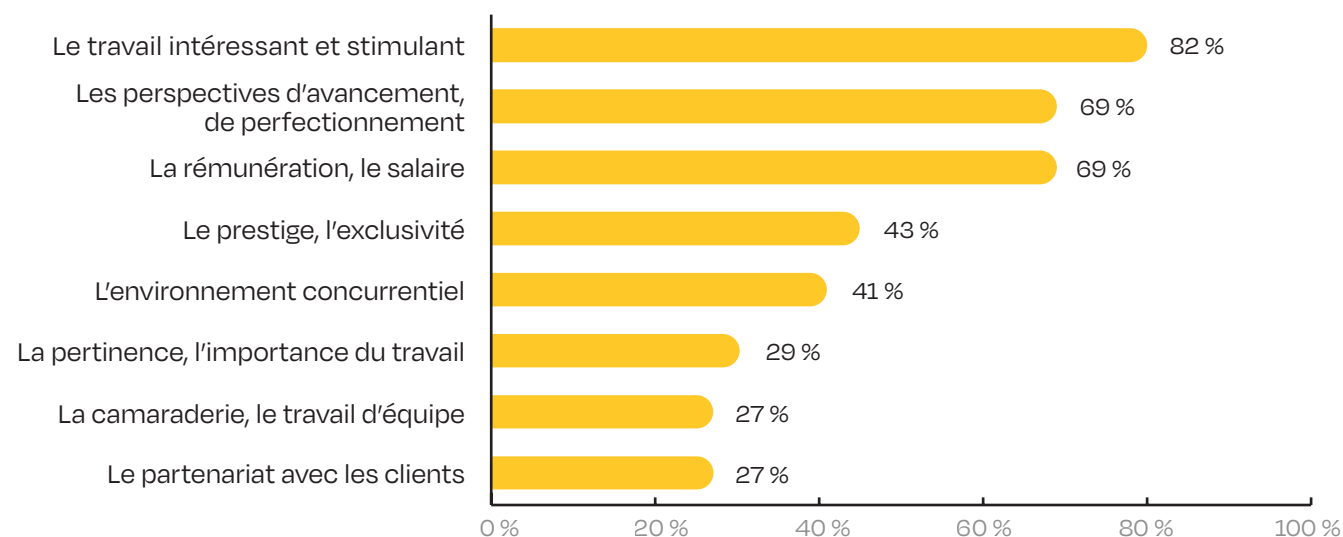
Par cet aperçu de la vie des femmes dans le secteur des services bancaires d'investissement, **le présent rapport s'appuie sur les données pour proposer des recommandations ciblées sur la façon de transformer les normes culturelles et les politiques afin d'aider les sociétés de placement à attirer, recruter, fidéliser et promouvoir les talents.**

PARTIE 1

Les ambitions et préoccupations des femmes dans les services bancaires d'investissement

Quand on leur demande ce qui, au départ, les a attirées vers les services bancaires d'investissement, les femmes tendent à mentionner le caractère intéressant et stimulant du travail, les perspectives d'avancement et de perfectionnement et le potentiel salarial élevé.

L'attrait initial des services bancaires d'investissement



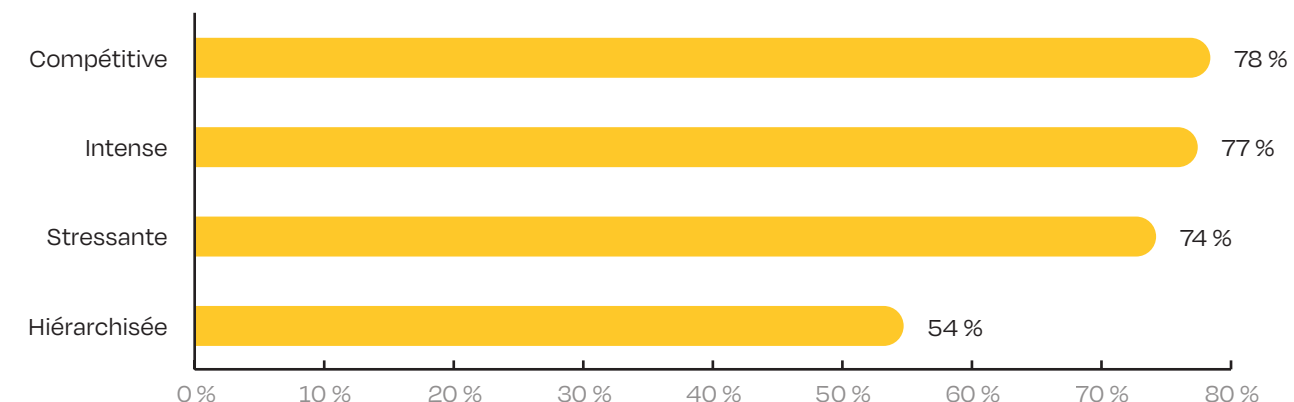
Question : « Qu'est-ce qui vous a attirée en premier vers les services bancaires d'investissement? Cochez toutes les réponses qui s'appliquent. »

On retrouve une tendance similaire dans les principales raisons de demeurer dans l'industrie. Pour les femmes, la rémunération élevée, les perspectives d'avancement et de perfectionnement et le caractère intéressant et stimulant du travail sont les principales raisons de continuer à travailler dans les services bancaires d'investissement.

Les professionnelles interrogées ont indiqué qu'elles voient des possibilités d'améliorer la culture de l'industrie, qui a selon elles un effet négatif sur le recrutement et la fidélisation de personnes de talent. Quand on leur demande de décrire la culture des services bancaires d'investissement, les femmes émettent à peu près le même commentaire.

La grande majorité des participantes à l'Enquête nationale 2023 ont parlé des préoccupations ou des réserves qu'elles avaient au départ à l'égard d'une carrière dans les services bancaires d'investissement. **Près de la moitié des participantes ont indiqué que leur principale préoccupation avait trait aux longues heures de travail et à la charge de travail.** Par ailleurs, environ le quart des participantes ont cité comme enjeux préoccupants la nature compétitive de l'industrie, le manque de confiance en leurs compétences, l'environnement de travail ou la culture toxique, ainsi que les défis de la conciliation travail-famille. Les effets sur la santé et les possibilités d'avancement à long terme sont des préoccupations moindres.

Aspects de la culture dans les services bancaires d'investissement



Question : « Quels termes utiliseriez-vous pour qualifier la culture et la mentalité des services bancaires d'investissement à une personne qui ne connaîtrait pas notre industrie? » [Les participantes ont choisi des termes dans une liste qui leur était présentée.]

Les professionnelles interrogées **aimeraient changer ou améliorer certains aspects des services bancaires d'investissement :**

- Accroître la proportion de femmes dans l'industrie.
- Réduire la charge de travail ou les heures de travail.
- Améliorer la diversité (sur les plans de la race, de l'origine ethnique, des antécédents, de la capacité) dans l'industrie.

De plus, près de 78 % des participantes à l'enquête estiment que l'industrie des services bancaires d'investissement doit en faire davantage pour la fidélisation des femmes dans ce secteur d'activité.

« Je pense que dans certaines entreprises, il y a des gens qui essaient de faire mieux [pour la fidélisation des femmes]. Mais si nous ne commençons pas tous à y travailler, le changement sera lent et fragmentaire. Il va falloir beaucoup de petits et de grands changements pour arriver là où nous devrions être. »

Abattre ces obstacles systémiques et propres à notre industrie est une entreprise de taille. Dans la prochaine partie du présent rapport, nous proposons des recommandations ciblées sur la façon de transformer les normes culturelles et les règles tacites afin d'aider les sociétés de placement à attirer, recruter, fidéliser et promouvoir les talents de tous les genres.

PARTIE 2

Les obstacles à l'avancement et à la fidélisation des femmes dans les services bancaires d'investissement

Les conséquences d'une culture peu accueillante

Cette impression d'une culture peu accueillante, que ce soit dans l'industrie ou à l'université, n'a rien d'anecdotique. **64 % des femmes ayant participé à l'enquête nationale considèrent la « culture peu accueillante » comme le principal obstacle au recrutement des femmes dans les services bancaires d'investissement.**

L'idée de faire carrière dans le domaine des services bancaires d'investissement suscite des inquiétudes pour 85 % des femmes. Les femmes qualifient la culture androcentrique de l'industrie de **compétitive, intense et stressante**. Malgré qu'elles ne découvrent généralement les caractéristiques de l'industrie que par la suite, les femmes qui font carrière dans les services bancaires d'investissement estiment qu'elles comprennent la culture et la répartition hommes-femmes de ce secteur.

À leur entrée dans les services bancaires d'investissement, les femmes savent à quoi elles s'engagent : de longues heures, un travail acharné et un dévouement à répondre aux besoins de la clientèle. Il n'y a ni ambiguïté ni confusion à savoir ce qu'il faut faire pour réussir dans cette carrière. En fait, bon nombre des femmes interviewées sont fières de travailler très fort.

« Je savais à quoi m'attendre pour ce qui est des heures et de la charge de travail. Je comprends que c'est à ça que je me suis engagée. »

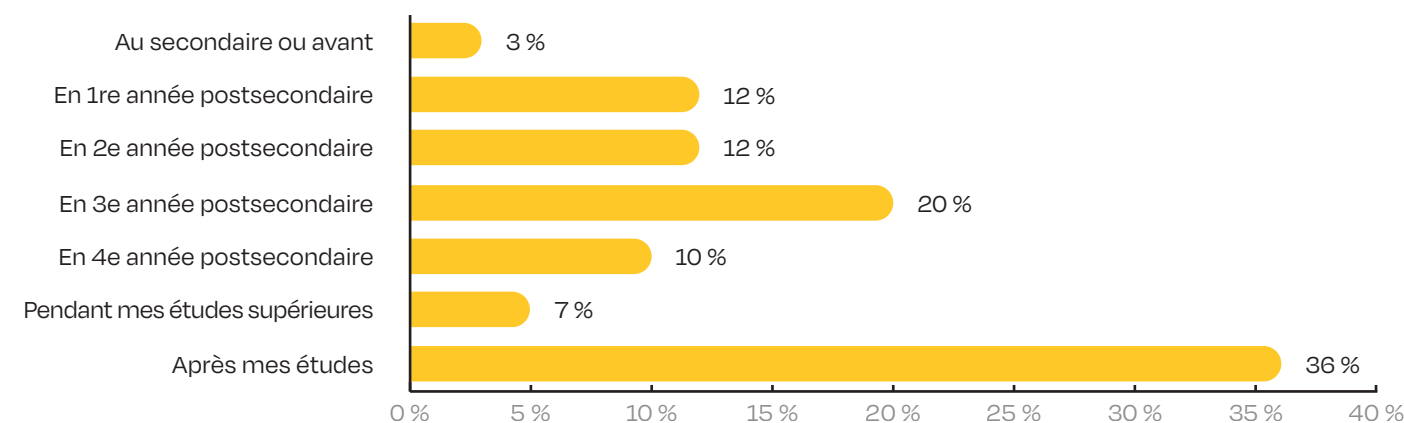
« Je savais que je ferais partie du genre minoritaire. Cela ne me met pas tout à fait à l'aise. C'est vrai : qui se sentirait à l'aise d'être toujours l'intruse dans le groupe? »

« J'ai découvert les services bancaires d'investissement grâce au petit ami de ma meilleure amie. Je savais que j'étais plus intelligente que lui, alors je lui ai demandé des détails et je suis allée à une séance d'information. Et je me débrouille très bien depuis mon entrée dans ce secteur. Mais ce cheminement n'était absolument pas sur mon écran radar. »

Les inégalités se manifestent dès la ligne de départ.

43 % des femmes interrogées n'ont pas envisagé les services bancaires d'investissement comme une option avant d'avoir terminé leurs études universitaires.

Quand avez-vous envisagé pour la première fois une carrière dans les services bancaires d'investissement ou les marchés des capitaux?



En évoquant leurs années à l'université, des femmes du secteur des services bancaires d'investissement déclarent que les clubs financiers et leurs activités sont dominés par les hommes et peu accueillants. Or, ces femmes considèrent aussi la participation à ces activités parascolaires comme des « préalables » officieux à l'embauche dans les services bancaires d'investissement. Les clubs financiers sont un pôle d'activités pour le réseautage, l'information privilégiée sur l'industrie et les stages; ils sont perçus comme essentiels à un bon début de carrière.

« Je me suis efforcée de subir le passage obligé par les clubs financiers et tout ça. Je savais que ce serait important pour décrocher un emploi. Un mal nécessaire. »

Les clubs financiers donnent aussi aux étudiant-es des occasions d'échanger des connaissances et de se préparer aux entrevues, et de connaître le fonctionnement général des processus d'embauche auprès d'initiés-es des services bancaires d'investissement. Le fait de ne pas se sentir les bienvenues dans les clubs financiers universitaires implique que les femmes ne reçoivent pas les mêmes conseils que leurs homologues masculins sur les attentes des employeurs, les règles tacites de la culture, le développement de leurs réseaux et la préparation aux entrevues.

Vu la nature peu accueillante des clubs financiers, beaucoup de femmes ont choisi d'élargir leurs compétences dans d'autres domaines (le leadership, par exemple) afin d'enrichir leur curriculum vitae, pour découvrir par la suite, au cours du processus d'entrevue, que ces compétences sont sous-évaluées par les équipes de recrutement des services bancaires d'investissement.

Les femmes tendent à accepter rapidement le fait qu'elles seront très minoritaires dans une industrie essentiellement peuplée d'hommes.

Bien des femmes croyaient déjà connaître la culture de l'industrie et sa répartition hommes-femmes au moment de s'engager dans le secteur des services bancaires d'investissement, mais la réalité et l'expérience du travail quotidien dans un milieu toxique diffèrent parfois largement de leurs préconceptions. Notre recherche fait ressortir un problème plus profond : les règles du jeu sont différentes pour les femmes qui travaillent dans les services bancaires d'investissement.

Les règles du jeu sont différentes pour les femmes

Notre recherche démontre l'existence de cinq grandes « règles tacites » qui freinent la carrière des femmes dans les services bancaires d'investissement.

Règle tacite 1 : Conforme-toi à la culture androcentrique existante

Une répartition hommes-femmes où les hommes sont fortement majoritaires oblige souvent les femmes à se conformer au groupe pour être acceptées. Autrement dit, les femmes tendent à penser qu'on s'attend à ce qu'elles « s'intègrent » à la culture androcentrique existante.

« Bien sûr que j'ajuste mon comportement au travail. Je fais très attention à ma tenue vestimentaire, à ma coiffure, à mon maquillage, à mon langage corporel, à l'endroit où je m'assois dans une pièce, tout ça pour éviter de faire des vagues. Le but, c'est de s'intégrer, d'éviter d'attirer inutilement l'attention. Je doute fort que mes collègues masculins aient ce genre de conscience de soi. »

« Je me suis efforcée de m'initier au football pour pouvoir jouer dans la ligue virtuelle de notre équipe. J'ai l'air incroyablement stéréotypée, mais je n'ai absolument aucun intérêt pour le football. Ça m'a tout de même donné une raison que je n'aurais pas eue autrement de bavarder avec mes collègues masculins, surtout ceux qui sont plus vieux que moi. Et ces interactions en vis-à-vis ont une énorme importance. »

Près de la moitié des femmes qui ont répondu à notre enquête nationale en ligne et qui ont quitté les services bancaires d'investissement déclarent que le sentiment de ne pas s'être intégrées a contribué à leur décision de sortir de cette industrie. Ces réflexions font apparaître une culture du travail qui aliène les femmes en les incitant à se conformer à une culture androcentrique.

Règle tacite 2 : Sois toujours physiquement présente et visible

Les participantes à nos entrevues qualitatives ont renforcé l'idée que les services bancaires d'investissement ont une « culture du présentiel ». Même si, techniquement ou officiellement, leur entreprise autorise le télétravail, les femmes estiment que se prévaloir de cette flexibilité a un effet négatif sur leur carrière. Elles ont la perception que les gens qui travaillent toujours au bureau ou qui sont disposés à socialiser avec leurs collègues après les heures de travail ont davantage de chances d'être affectés à des projets de prestige et d'être promus.

Certaines femmes se disent frustrées du fait que les services bancaires d'investissement semblent tarder davantage que d'autres industries à forte demande à évoluer vers un modèle de travail plus flexible (répartition du travail à distance et en présentiel, horaire flexible).

« Je restais pendant des heures après avoir fini mes tâches; je faisais semblant de faire des trucs. Tu ne peux pas partir avant le directeur ou tes collègues analystes, sinon tu as l'air de vouloir en faire le moins possible, et ça nuit à ta carrière. »

« Je veille à ne pas trop faire de télétravail. La visibilité, ça compte. »

« Même mes connaissances qui travaillent dans un grand cabinet d'avocat ou dans la technologie, et qui font encore des tas d'heures, semblent avoir davantage la liberté de choisir où elles travaillent ou d'ajuster leurs heures au besoin. Ces personnes-là ne travaillent pas moins, elles peuvent simplement le faire d'une manière qui a un sens pour elles. Je sens que dans notre industrie... il y a une prise de conscience qui s'en vient. »

Des femmes déclarent que si tout le monde souffre des attentes irréalistes quant au temps en présentiel, les parents qui travaillent, surtout les mères, sont plus pénalisés que les autres. Il n'est pas rare d'entendre des commentaires tels que « Tu pars encore tôt? » de la part de collègues.

L'attente d'une présence physique, surtout après les heures de travail, est un problème systémique. Il importe de noter que si le fardeau des soins à la maison incombe encore aux femmes de façon disproportionnée – ce qui les désavantage encore plus –, ce problème touche tous les parents qui travaillent dans les services bancaires d'investissement.

Plusieurs reconnaissent les efforts visant à réduire les attentes sur le temps en présentiel, mais ces efforts semblent incohérents, mitigés ou facilement ignorés, surtout si les comportements ne se reflètent pas aux échelons supérieurs.

La recherche sur les attentes quant au temps en présentiel n'a rien d'anecdotique :

Globalement, notre enquête nationale révèle que 76 % des femmes considèrent le fait d'être pénalisées quand elles se prévalent de mesures de travail flexible comme l'un des trois principaux motifs qui incitent généralement les femmes à quitter cette industrie. Les autres motifs prédominants sont l'absence de modèles féminins aux échelons supérieurs (81 %) et les attentes concernant les congés parentaux (82 %).

Règle tacite 3 : Il faut posséder de l'expérience pour en acquérir — L'inégalité dans les promotions et l'affectation aux projets to Get Experience

Les femmes s'entendent sur le fait que pour mériter une promotion, il faut démontrer qu'on possède les compétences et l'expertise nécessaire pour progresser. Cela signifie que les occasions de travailler à des projets stimulants et d'interagir directement avec la clientèle sont des préalables essentiels à l'avancement professionnel.

Ce que des femmes nous disent, cependant, c'est que **l'accès aux occasions de progresser n'est ni formellement structuré ni transparent.**

« Évidemment, je ne veux pas être promue sans l'avoir mérité. Ce serait un manque de respect envers moi et ceux qui m'entourent. »

« Je n'ai aucune idée de leur façon de répartir les projets, les tâches ou les clients. Ce que je sais, c'est qu'on ne peut pas avoir une promotion sans posséder un ensemble précis de compétences. Et on ne peut pas renforcer ou démontrer ces compétences sans participer à des projets qui les exigent. Je pense qu'il y aurait encore plus de promotions pour les femmes si les affectations de projet nous donnaient l'occasion de prouver que nous possédons les compétences voulues. »

Bien des femmes estiment que leurs collègues masculins sont affectés à des projets ou à des occasions plus facilement qu'elles.

« Ce n'est peut-être même pas volontaire. Je suis à peu près certaine que c'est une règle psychologique de base : qui se ressemble s'assemble. Donc, évidemment, les hommes gravitent vers d'autres hommes, et en l'absence d'une structure décisionnelle claire, ils confient les projets aux premières personnes qui leur viennent à l'esprit : des gens qui leur ressemblent. »

« Les dirigeants attendent les évaluations du rendement pour porter attention à certaines mesures ou à certaines cases de compétences que nous cochons ou pas pour le prochain échelon. Il n'y a aucune transparence quant à la nature de ces attentes, et nous voyons que ces affectations sont données aux gars. Alors ce sont eux qui sont promus et pas moi, à cause de la façon dont le DG [directeur général] distribue les affectations. »

Ces déséquilibres dans l'affectation aux projets semblent ponctuels, mais ils peuvent rapidement s'accumuler et créer des écarts durables sur le plan de l'expérience et des perspectives, limitant ainsi l'avancement des femmes dans les services bancaires d'investissement.

« On est perdante de toute façon, qu'on plaide sa propre cause ou pas. Si je demande une affectation, on trouve que j'en veux trop ou que je n'ai pas l'expérience nécessaire. Comme on dit, "il faut avoir un emploi pour en trouver un". Je ne peux pas acquérir cette expérience des projets si on ne me confie pas de projet. »

Fait important, 70 % des 91 professionnelles interrogées pensent que pour améliorer l'équité entre les sexes dans les promotions, les sociétés doivent assurer un accès égal aux présentations et aux projets de prestige. De plus, près de la moitié (44 %) de ces femmes aimeraient voir des lignes directrices précises en matière d'affectation de projets.

Règle tacite 4 : Accepte l'inégalité des perspectives de réseautage, de mentorat et de parrainage

Les femmes déclarent que le mentorat et le parrainage sont des facteurs de réussite essentiels dans les services bancaires d'investissement.

« Il faut que quelqu'un prenne ta défense. Je ne sais pas comment tu peux progresser si personne ne fait ça pour toi, peu importe la qualité de ton travail. Il ne suffit pas d'avoir les bonnes compétences. Il faut aussi qu'un de tes supérieurs t'ouvre des portes. »

« J'ai eu la chance d'avoir une relation positive avec un haut dirigeant. Je sais que je dois mon avancement professionnel en grande partie au fait qu'il a pris ma défense dans les conversations quand ça comptait. »

Les participantes à notre recherche conviennent généralement que la plupart des sociétés ont un programme officiel de mentorat, mais elles estiment aussi que les hommes aux postes de direction sont peu portés à s'impliquer dans une relation de mentorat ou de parrainage avec des collègues féminines. Ce problème déjà endémique n'a fait que s'exacerber avec le mouvement #MoiAussi, comme le note une de nos répondantes :

« Je pense que depuis #MoiAussi, les hommes ont peur de rencontrer des femmes sans témoin. Mais les accusations nuisent aussi à la carrière des femmes, alors nous avons tout à perdre et rien à gagner, et maintenant, nous sommes pénalisées. »

Plus précisément, 63 % des répondantes déclarent que les femmes sont peu susceptibles de bénéficier du même niveau de mentorat que leurs collègues masculins, et 74 % déclarent que les femmes ne reçoivent pas le même niveau de parrainage, deux écarts qui ont d'importants effets limitants sur leur carrière.

Règle tacite 5 : Gère toi-même la pénalité à la parentalité

Beaucoup de femmes qui travaillent dans l'industrie des services bancaires d'investissement veulent y demeurer à long terme, mais elles s'inquiètent des congés parentaux et du soin des enfants. En fait, les préoccupations relatives à la maternité et aux congés parentaux sont la principale raison pour laquelle les femmes pensent que les hommes demeurent plus nombreux qu'elles dans les services bancaires d'investissement.

Pas moins de 82 % des répondantes considèrent les attentes relatives aux congés parentaux comme l'une des principales raisons pour lesquelles les femmes tendent à quitter l'industrie.

Les participantes les plus jeunes disent qu'elles aimeraient demeurer dans ce secteur d'activité, mais qu'elles ne voient pas comment elles pourront y arriver si elles ont des enfants.

« Pratiquement aucune femme qui a des enfants n'occupe un poste de direction. J'aimerais vraiment continuer de travailler dans le secteur des services bancaires d'investissement, et je ne suis pas près d'avoir des enfants, mais je pense déjà que si ça m'arrive, ce sera la fin de ma carrière dans ce secteur. C'est triste à dire, mais je ne vois vraiment pas comment je pourrais continuer. »

Des femmes expriment aussi leur frustration face à l'absence de politique claire et officielle sur les congés ou de planification réaliste du retour au travail.

« Là où je travaille, il faut écrire un courriel aux RH pour s'informer des politiques de congé parental. C'est comme si je déclarais ouvertement que je suis enceinte ou que j'envisage de l'être. »

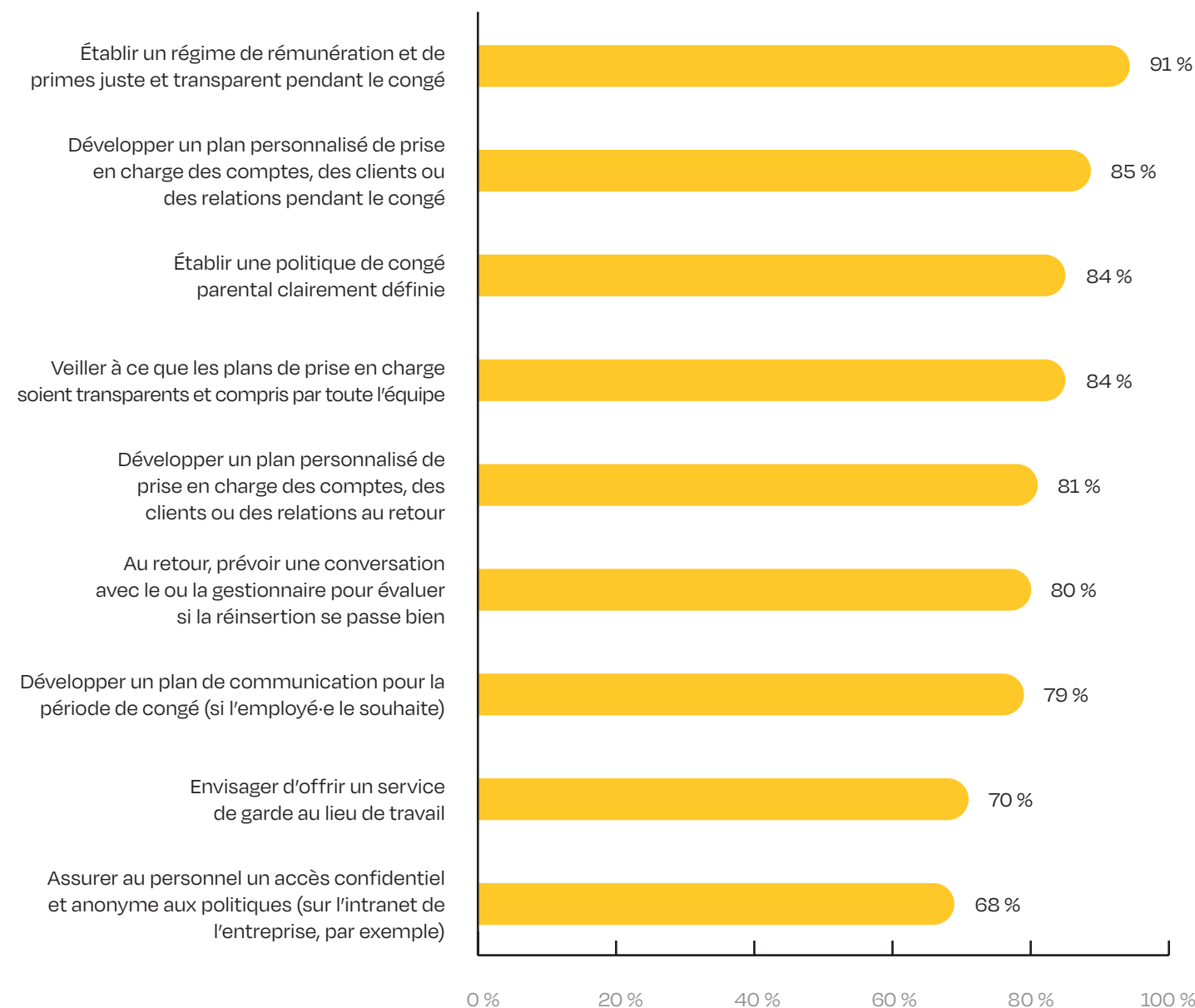
« Il n'y a rien sur l'intranet, sauf "communiquez avec les RH", ce qui équivaut à une négociation intraorganisationnelle. Quelles avancées ont été réalisées ou tentées? »

Le manque d'exemples de parents ayant atteint cet équilibre tout en vivant une carrière enrichissante en amène plusieurs à envisager de migrer vers le côté client ou dans d'autres industries offrant un salaire et des avantages aussi intéressants tout en priorisant davantage l'équilibre travail-famille. **Si la première étape consiste à naviguer dans le processus de congé parental, la deuxième sera naturellement d'explorer la poursuite de la carrière, sa progression et sa croissance, les relations avec la clientèle et les expériences de retour au travail.**

« Qu'est-ce que je suis censée faire? Confier mes clients à quelqu'un d'autre et ne jamais les revoir? »

Sur le plan positif, on sait déjà clairement que les entreprises peuvent poser plusieurs gestes pour améliorer l'expérience des membres de leur personnel qui se prévalent d'un congé parental. En voici quelques exemples parmi d'autres : **instaurer une politique clairement définie et la mettre à la disposition de tout le personnel; développer un plan personnalisé de prise en charge des comptes ou des clients pendant le congé et lors du retour au travail; offrir un régime de rémunération et de primes juste et transparent pendant le congé.** Les participantes à notre recherche sont très majoritairement en faveur de ces mesures.

Mesures à prendre par les entreprises pour faciliter les congés parentaux



Ensemble, les cinq règles tacites décrites ci-dessus, combinées à une ligne de départ inégale, placent les femmes devant des obstacles — systémiques ou propres à l'industrie — à leur réussite dans les services bancaires d'investissement. De plus, les femmes craignent qu'en raison de leur statut minoritaire, d'autres considèrent toute réussite de leur part comme un succès immérité ou comme un geste purement symbolique posé par l'entreprise pour se donner une image de diversité.

PARTIE 3

Plan d'action pour l'équité entre les sexes dans les services bancaires d'investissement — Des stratégies globales pour un impact concret

Les services bancaires d'investissement déploient des efforts substantiels pour favoriser un milieu de travail inclusif et solidaire au moyen d'un éventail de politiques, de programmes et d'initiatives éducatives. Bon nombre de sociétés de premier plan ont mis en œuvre des politiques de travail qui autorisent le télétravail et le travail flexible. De plus, des politiques complètes de congé parental, auxquelles s'ajoutent souvent de généreux montants complémentaires, donnent aux parents la possibilité de passer du temps de qualité avec leurs enfants sans subir de stress financier important, soutenant ainsi l'équité entre les sexes dans la prestation des soins.

Les programmes d'éducation et de formation sont d'autres éléments pivots de la stratégie mise en œuvre par l'industrie pour rendre les milieux de travail inclusifs. Un nombre notable de sociétés organisent des séances de formation sur les préjugés, conçues pour sensibiliser le personnel aux biais inconscients et à leur impact sur les processus décisionnels de recrutement, d'affectation aux projets et de promotion. De plus, les programmes de leadership et de mentorat à l'intention des femmes et des groupes en quête d'équité cherchent à combler l'écart des perspectives d'avancement professionnel en offrant un appui et des conseils sur mesure aux personnes visant des fonctions de direction dans ce secteur.

Ensemble, ces mesures illustrent un effort concerté de l'industrie des services bancaires d'investissement afin de lever les obstacles de longue date liés à la diversité et à l'inclusion.

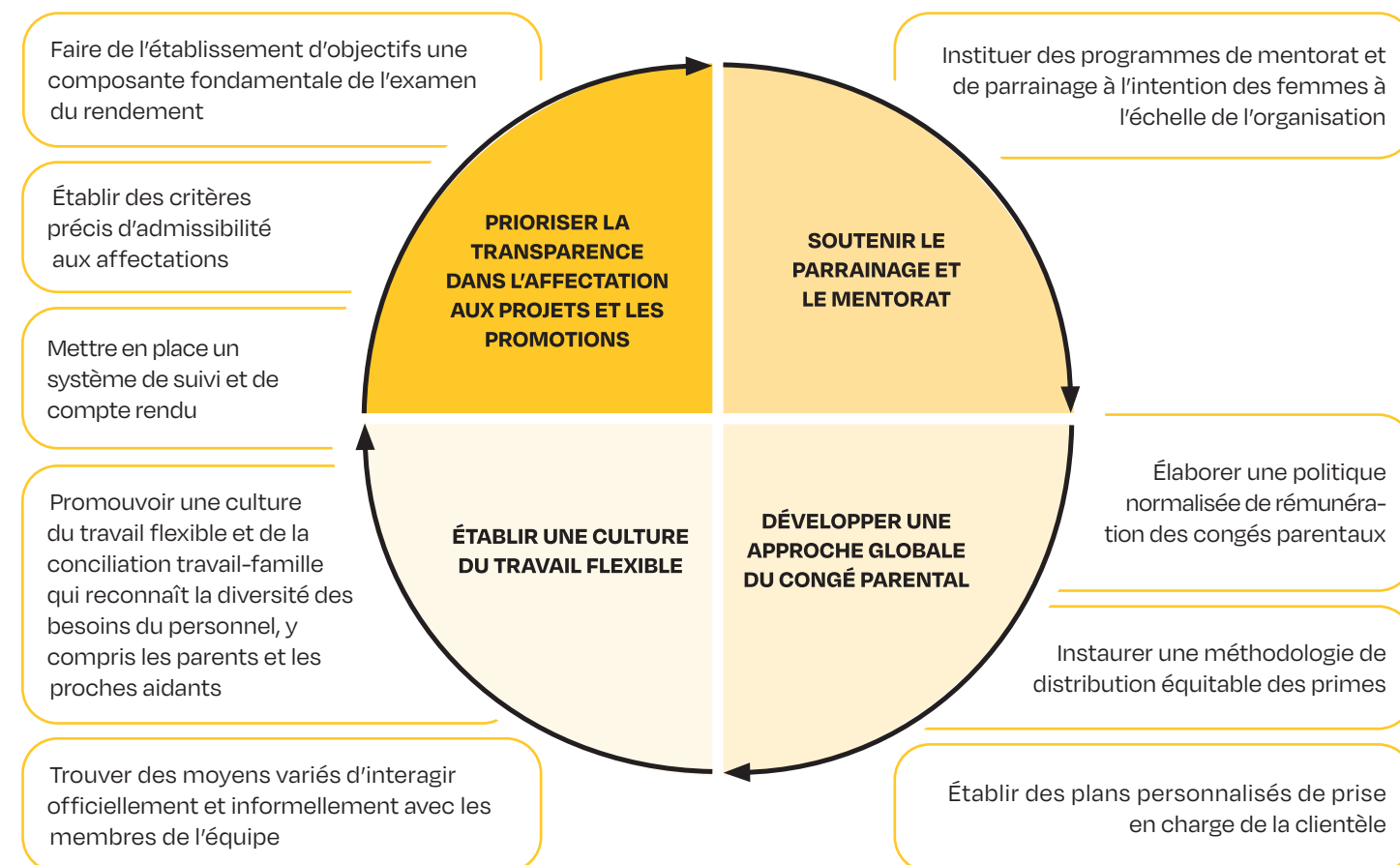
Pourtant, notre recherche montre clairement que l'expérience demeure genrée dans les services bancaires d'investissement. Interrogées à savoir ce qui explique cette situation selon elles, les participantes à notre recherche tendent à penser que les efforts visant la parité sont généralement mitigés ou de façade.

« Évidemment, ils disent tout ce qu'il faut. Mais si personne ne les force à changer, pourquoi le feraient-ils? Tout est simplement plus subtil, mais l'écart est encore très présent. »

Historiquement, **il y a un large écart entre l'intention et l'impact** : les efforts s'arrêtent souvent au stade de la mise en œuvre des politiques, sans atteindre les couches profondes de la culture organisationnelle. Pour améliorer efficacement la culture générale des services bancaires d'investissement et, plus particulièrement, la parité entre les sexes, les organisations doivent adopter **une approche globale qui cible du même coup les politiques, la culture et les programmes de formation**.

Pour combler cet écart, les stratégies proposées doivent inclure l'instauration de politiques inclusives qui soient **visiblement soutenues et appliquées** par la haute direction, afin de nourrir une culture organisationnelle qui valorise la diversité et l'inclusivité au moyen de discussions et de boucles de rétroaction fréquentes et ouvertes. **Ces initiatives doivent être interconnectées et se renforcer mutuellement**, afin d'assurer l'harmonisation complète entre l'intention sous-jacente de ces stratégies et leur **effet escompté**, dans l'optique d'un secteur des services bancaires d'investissement inclusif, équitable et efficace.

Dans les sections qui suivent, nous formulons des recommandations fondées sur les données probantes de notre recherche. En général, nous proposons quatre domaines clés où le secteur des services bancaires d'investissement devrait agir immédiatement et de façon soutenue. Les pages qui suivent proposent des suggestions approfondies touchant chacun de ces quatre domaines clés.



1) Prioriser la transparence dans l'affectation aux projets et les promotions



RECHERCHE 70 % des professionnelles ayant participé à notre recherche déclarent que les entreprises doivent assurer un accès équitable aux projets et présentations de prestige afin d'améliorer l'équité entre les sexes en matière d'avancement professionnel.



RECOMMANDATION RÉALISABLE Faire de l'établissement d'objectifs une composante fondamentale de l'examen du rendement.

L'établissement d'objectifs structurés au sein des équipes donne aux gestionnaires et à leurs subalternes un cadre dédié à la réflexion collaborative sur les objectifs et intérêts en matière de perfectionnement professionnel. En harmonisant ces objectifs avec les projets à venir, les organisations peuvent assurer l'équité salariale et la juste répartition des occasions de promotion au sein de leur effectif.



RECOMMANDATION RÉALISABLE Établir des critères précis d'admissibilité aux affectations.

Définir des critères transparents et objectifs pour la répartition des affectations de prestige. Communiquer ces critères à tout le personnel, en veillant à ce que chaque personne comprenne les exigences à satisfaire et la marche à suivre pour être prise en compte dans l'attribution de ces affectations.



RECOMMANDATION RÉALISABLE Mettre en place un système de suivi et de compte rendu.

Instaurer un système de suivi de la répartition des affectations et de l'adhésion au cadre d'égalité des chances. Rendre compte régulièrement des résultats à l'interne afin de promouvoir la transparence et la responsabilisation.

2) Soutenir le parrainage et le mentorat



RECHERCHE 63 % des femmes déclarent qu'elles sont peu susceptibles de bénéficier du même niveau de mentorat que leurs collègues masculins, et 74 % des femmes déclarent qu'elles ne reçoivent pas le même niveau de parrainage qu'eux.



RECOMMANDATION RÉALISABLE Instituer des programmes de mentorat et de parrainage à l'intention des femmes à l'échelle de l'organisation.

Mettre en œuvre, à l'échelle de l'organisation, des programmes de mentorat et de parrainage conçus pour soutenir l'avancement professionnel des femmes. Pour officialiser ces initiatives, faire appel aux groupes de femmes existants, instaurer des vérifications périodiques des responsabilités et veiller à aligner les jumelages sur les objectifs de développement spécifiques de la personne mentorée. De plus, encourager les hommes occupant des postes de haute direction à mentorer et parrainer activement des femmes, car leur soutien est essentiel à l'avancement professionnel. En créant des programmes structurés et ciblés, les organisations peuvent accroître l'impact du mentorat et du parrainage et contribuer ainsi à combler l'écart en matière de soutien et à favoriser l'inclusion et l'équité au travail.

3) Développer une approche globale du congé parental



RECHERCHE Une forte majorité (91 %) des participantes à notre recherche conviennent que le fait d'établir une politique claire et transparente de rémunération et de primes aiderait le personnel à gérer les congés parentaux.



RECOMMANDATION RÉALISABLE Élaborer une politique normalisée de rémunération des congés parentaux.

Établir une politique globale décrivant clairement la structure de rémunération du personnel en congé parental. Cette politique devrait décrire en détail le mode de traitement du salaire, des primes et des autres avantages financiers pendant le congé, de sorte que le personnel comprenne bien ses droits financiers. Les politiques de congé parental sont relativement courantes, mais elles ne sont pas toujours claires et accessibles au personnel, ce qui peut rendre le processus rebutant pour les personnes qui envisagent un congé parental.



RECOMMANDATION RÉALISABLE Instaurer une méthodologie de distribution équitable des primes.

Instaurer une méthodologie transparente de calcul des primes pour l'ensemble du personnel, y compris les personnes en congé parental, en veillant à éviter tout effet négatif des congés parentaux sur l'accessibilité aux primes.



RESEARCH Notre recherche montre un solide appui des femmes (85 %) aux plans personnalisés de gestion des responsabilités envers la clientèle pendant un congé parental.



ACTIONABLE RECOMMENDATION Établir des plans personnalisés de prise en charge de la clientèle.

Exiger que le ou la gestionnaire, en collaboration avec la personne prévoyant un congé parental, élabore un plan de prise en charge de ses comptes clients et de ses responsabilités avant et après la transition. Le plan doit assurer la continuité du service à la clientèle tout en respectant la période de congé, en veillant à ce que la personne participe à l'élaboration du plan et en soit satisfaite.

4) Établir une culture du travail flexible



RECHERCHE Les longues heures de travail sont une des principales préoccupations des participantes. Le travail flexible et la conciliation travail-famille sont les principaux aspects des services bancaires d'investissement qu'elles souhaitent changer ou améliorer. En ce sens, 76 % des répondantes à notre enquête déclarent que le fait d'être pénalisées quand elles se prévalent des mesures de travail flexible est l'un des trois principaux motifs qui incitent généralement les femmes à quitter le secteur des services bancaires d'investissement.



RECOMMANDATION RÉALISABLE Promouvoir une culture du travail flexible et de la conciliation travail-famille qui reconnaît la diversité des besoins du personnel, y compris les parents et les proches aidants.

Cette mesure consiste, au-delà des simples politiques, à transformer activement la perception du travail flexible comme un choix qui limite l'avancement. Souligner et célébrer les histoires de réussite au sein de l'organisation, où le travail flexible a produit des résultats positifs, et renforcer le message que productivité et présence ne sont pas des synonymes.

Il importe aussi de prêcher par l'exemple en matière de travail flexible. Le fait qu'un dirigeant dise qu'il va aller chercher son enfant à l'école crée un changement de culture et permet aux autres de ne pas se sentir pénalisés s'ils font la même chose.

L'alliance est un élément crucial d'une culture du travail flexible. Une telle culture ne peut s'épanouir que si les hommes comme les femmes adoptent et utilisent activement la flexibilité qui leur est offerte. Par exemple, quand des employés travaillent constamment 5 jours par semaine au bureau, même si l'obligation de présence au bureau n'est que de 3 jours par semaine, ils sapent la culture du travail flexible et établissent involontairement une nouvelle norme. Les allié-es doivent avoir conscience du fardeau que représentent les soins dans la vie extraprofessionnelle et se demander en quoi leurs actions volontaires ou non risquent de limiter les perspectives pour les femmes, à l'intérieur et à l'extérieur du milieu de travail.



RECHERCHE Notre recherche fait ressortir la perception qu'une personne a davantage de chances d'être affectée à des projets de prestige et d'être promue si elle travaille toujours au bureau ou si elle est disposée à socialiser avec ses collègues après les heures de travail.



RECOMMANDATION RÉALISABLE Trouver des moyens variés d'interagir officiellement et informellement avec les membres de l'équipe.

Les hauts dirigeants, gestionnaires et cadres supérieurs doivent comprendre qu'il y a plus d'une façon d'établir des liens avec leur équipe. Si prendre un verre après le travail convient à votre conciliation travail-famille, cela ne convient pas nécessairement aux autres, hommes ou femmes. Envisagez des conversations et des rencontres de suivi informelles en mode virtuel, planifiez un dîner à un moment qui vous convient à tous les deux, ou invitez la personne – longtemps à l'avance – à assister à un événement avec vous.

Pour faire preuve d'équité, invitez chaque membre de votre équipe à vous rencontrer, et comprenez qu'une rencontre officielle ou informelle avec vous peut avoir une incidence significative sur le rendement d'une personne et sur sa trajectoire professionnelle.

Rencontrer volontairement les femmes de votre équipe et comprendre leurs besoins et expériences uniques en milieu de travail contribue à la fidélisation des femmes et crée une culture de l'inclusion et un environnement de travail susceptible d'attirer d'autres femmes.

ANNEXE

Liste de ressources

- VersaFi, [The Future of Work in Finance](#).
- VersaFi, [The Parent Potential](#).
- VersaFi, [Cultivating Psychological Safety to Unlock Diversity and Performance](#).
- VersaFi, [L'intersectionnalité en action: guide théorique et pratique](#).
- Emploi et Développement social Canada, [Comment améliorer l'équité sur le lieu de travail](#).
- Le Projet Prospérité, [Rapport annuel sur le rendement en matière de diversité des genres et de leadership](#).
- Osler, [Pratiques de divulgation en matière de diversité 2023](#).
(voir la section « Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité », p. 54)
- McKinsey & Company, [Women in the Workplace 2023](#).
- Statistique Canada, [Carrefour des statistiques sur le genre, la diversité et l'inclusion](#).