

L'erreur de diagnostic sur l'exode des femmes de talent dans le secteur financier

Posons-nous la mauvaise question?

Août 2026

Comme nous formons le plus vaste réseau canadien de femmes, d'alliés et d'organisations de premier plan du secteur financier, engagé·es à faire progresser les femmes dans notre secteur, on nous pose régulièrement la même question : **quelle est la véritable raison pour laquelle des femmes renoncent à leur carrière dans ce secteur?** Le « bassin qui fuit » a des conséquences tangibles et durables, mais il est probable que nous n'en cherchons pas les causes et les solutions au bon endroit.

Historiquement, notre secteur a fait un diagnostic erroné de cette attrition en considérant la fuite des talents comme le résultat de l'ambition ou des choix de vie individuels. Pour régler ce problème, nous devons démonter le discours selon lequel les femmes « choisissent de s'éloigner ». Les femmes ne quittent pas leur carrière « par choix », parce qu'elles manquent d'ambition ou d'intérêt pour les postes de haut niveau; elles la quittent parce que les conditions opérationnelles nécessaires à la poursuite de leur carrière ne sont pas uniformément en place^{1,2}. Quand nous retraçons la chaîne de causalité, il en émerge une nette tendance : les femmes font leur entrée dans le secteur financier canadien à un salaire égal à celui des hommes^{2,3}, mais elles assument une part très disproportionnée de l'aide naturelle (caregiving), tandis que les systèmes de carrière traditionnels récompensent la visibilité continue, la disponibilité ininterrompue et l'avancement professionnel linéaire.

Quelle est la véritable raison pour laquelle des femmes renoncent à leur carrière dans ce secteur?

Les femmes ne quittent pas leur carrière « par choix », parce qu'elles manquent d'ambition ou d'intérêt pour les postes de haut niveau; elles la quittent parce que les conditions opérationnelles nécessaires à la poursuite de leur carrière ne sont pas uniformément en place.

Ces présupposés transforment sans qu'on l'ait voulu les responsabilités prévisibles liées à l'aide naturelle en pénalités à l'avancement. Les femmes ratent des occasions de grimper les échelons, leurs affectations enrichies sont données à d'autres, leur rendement est évalué à l'aune de leur présence physique plutôt que d'une production soutenue, et l'impulsion de leur carrière ralentit. Avec le temps, des professionnelles de talent qui, naguère, semblaient être sur une trajectoire claire vers des postes de direction se désengagent graduellement ou quittent la profession, non pas parce que leur ambition s'est étiolée, mais parce que le système ne convient plus aux réalités de leur vie.

Actuellement, l'aide naturelle est l'un des principaux facteurs qui incitent les femmes à quitter le marché du travail⁴, et le secteur financier n'échappe pas à cette tendance.

En fait, 41 % des femmes interrogées sur ce sujet déclarent que leur congé parental a eu un effet négatif sur leur carrière¹. Sur une base permanente, les femmes subissent l'impact supplémentaire du fait qu'elles consacrent chaque semaine l'équivalent de toute une journée de travail de plus que les

hommes à l'aide naturelle non rémunérée, souvent pendant les années où leur revenu est le plus élevé⁵. Les femmes sont aussi plus susceptibles que les hommes d'être « prises en sandwich » entre le soin des enfants qui grandissent et celui des parents qui vieillissent⁶. Bien que la plupart d'entre elles maintiennent un rendement de haut niveau tout en équilibrant ces responsabilités, les périodes d'aide naturelle intensive peuvent leur imposer des contraintes temporaires auxquels les systèmes professionnels traditionnels échouent souvent à s'adapter⁶. Comme cette double pression atteint un sommet pendant les meilleures années pour l'avancement, les secteurs à haut rendement tels que le secteur financier s'exposent à une fuite de talents structurelle au moment précis où ces professionnelles atteignent le sommet de leur savoir institutionnel. Le report des promotions causé par la « pénalité à la maternité » et par la « pénalité à la filialité » se produit alors même que les femmes devraient viser un poste de haute direction, ce qui met leur carrière sur une voie fondamentalement différente de celle de leurs pairs^{7,8,9,10}.

Le congé parental a nui à la carrière

41 % des femmes
interrogées sur ce sujet déclarent
que leur congé parental a eu un
effet négatif sur leur carrière.

Traiter comme une anomalie opérationnelle ce cycle de vie humain pourtant prévisible est une coûteuse erreur de diagnostic. **Tout le monde finit un jour par prodiguer ou nécessiter des soins, mais bon nombre d'organisations continuent de gérer l'aide naturelle comme s'il s'agissait d'une exception plutôt que d'une caractéristique anticipable de la vie professionnelle.** Il en résulte un coût significatif et mesurable pour l'organisation : la perte de productivité, les absences imprévues, la perturbation des équipes, l'accélération du roulement des talents, ainsi que l'érosion du savoir

institutionnel accumulé au fil des années d'expérience. Gallup estime que le remplacement d'un seul membre du personnel peut coûter jusqu'à deux fois son salaire annuel, sans même compter les pertes sur le plan des relations avec la clientèle, de la continuité de l'organisation et de la capacité de leadership^{11,12,13}. En concevant des systèmes qui anticipent l'aide naturelle plutôt que d'y réagir, les organisations atténuent ces coûts tout en renforçant la productivité, la rétention et le rendement à long terme de leur investissement dans les ressources humaines¹⁴. L'aide naturelle n'est pas une perturbation. Celle-ci est causée par les systèmes de gestion des talents qui continuent de considérer l'aide naturelle comme une anomalie.

Si l'aide naturelle est une caractéristique prévisible des carrières modernes plutôt qu'une exception à la règle, les organisations doivent cesser de la traiter essentiellement comme un problème d'accommodement et commencer à concevoir de manière proactive des systèmes de gestion des talents adaptés aux réalités des carrières modernes. C'est ce changement d'optique, où la réaction à une situation individuelle cède le pas à une conception organisationnelle, qui préserve les talents à longue échéance. Une fois que nous avons corrigé ce diagnostic, l'implication devient évidente : la culture de l'aide naturelle et la flexibilité structurée ne sont pas des avantages sociaux accessoires, mais bien des capacités organisationnelles essentielles à la protection de la productivité et de la rétention. Cependant, ces capacités ne peuvent porter leurs fruits que si nous normalisons activement l'aide naturelle, sans distinction de genre, en la faisant évoluer d'un enjeu féminin négligé à une réalité professionnelle commune qui préserve les talents à tous les échelons.

Aide naturelle non rémunérée **+1 journée**

Les femmes consacrent chaque semaine l'équivalent de toute une journée de travail de plus que les hommes à l'aide naturelle non rémunérée, souvent pendant les années où leur revenu est le plus élevé.

Les solutions : au-delà des politiques

Dans bon nombre d'organisations, les conséquences de cette erreur de diagnostic sont davantage subtiles qu'intentionnelles. Les gestionnaires improvisent quand surviennent des problèmes liés à l'aide naturelle. Les demandes d'accommodements flexibles donnent lieu à des négociations individuelles plutôt qu'à une pratique uniforme. La réintégration après un congé dépend largement de la discrétion de tel ou telle gestionnaire. Les calendriers de promotion sont fondés sur des carrières ininterrompues, tandis que la visibilité physique continue d'influer sur les perceptions relatives à l'engagement et au potentiel de leadership. Aucune de ces pratiques n'est conçue dans le but de désavantager les femmes; pourtant, c'est exactement ce résultat qu'elles produisent cumulativement.

Voici maintenant quelques approches concrètes qui permettent de remédier à ces problèmes fondamentaux :

1. Implanter une culture de l'aide naturelle au sein de la direction

Dans une culture modèle de l'aide naturelle, il n'incombe plus à l'employée de demander une « faveur »; ce fardeau est transféré à l'institution, qui applique un système fondé sur des pratiques uniformes. Les employé·es sont plus susceptibles de continuer leur parcours avec un employeur qui modèle un leadership transparent et solidaire en matière d'aide naturelle¹⁵. Les équipes dirigées par des gestionnaires qui ont assimilé la culture de l'aide naturelle affichent une productivité accrue ainsi qu'une baisse du nombre de cas d'épuisement, de l'absentéisme et du roulement de personnel^{12,13,14}.

Bien des gestionnaires veulent se rendre utiles, mais ne savent pas comment procéder ou s'en remettent par défaut à des solutions réactives au cas par cas, qu'il est impossible d'appliquer à grande échelle. En implantant une culture de l'aide naturelle qui amène les gestionnaires à prendre régulièrement le pouls de leur personnel, on reconnaît l'ensemble du cycle de vie de l'employé·e et on veille à tenir compte de l'aide naturelle dans la planification de carrière plutôt que de la traiter comme une interruption temporaire¹⁶. Au lieu de réagir à une demande de congé parental ou d'horaire flexible comme s'il s'agissait d'une perturbation opérationnelle, les gestionnaires qui ont développé une culture de l'aide naturelle en viennent à considérer cette période comme une occasion stratégique de formation mutuelle pour l'ensemble de l'équipe.

Pour faire de la culture de l'aide naturelle une capacité opérationnelle, les organisations doivent :

- **Prendre régulièrement le pouls du cycle de vie.** Cessez d'attendre qu'un membre du personnel soit obligé d'invoquer une crise ou une préoccupation. Intégrez des rencontres trimestrielles ou semestrielles axées sur la planification de carrière à long terme, où les besoins émergents en matière d'aide naturelle sont anticipés sans pénaliser l'avancement^{16,17}.
- **Déployer un apprentissage par simulation pour les gestionnaires.** Fournissez aux gestionnaires des recueils de scénarios et un apprentissage par simulation (p. ex. pour faire face au besoin soudain d'aider une personne âgée ou pour concevoir des plans de départ et de réintégration avant un congé parental). Ces ressources – qui comprennent des arbres décisionnels et des modèles d'analyse des écarts – éliminent la « discrétion du gestionnaire » afin d'offrir un appui uniforme et équitable^{18,19}.
- **Recadrer l'aide naturelle comme une stratégie fondamentale de gestion des talents.** Faites évoluer la culture de sorte que l'aide naturelle soit considérée comme un stade prévisible du cycle de vie plutôt que comme un risque pour la carrière. En établissant des systèmes de couverture officiels et en normalisant les congés, les organisations préservent leur bassin de talents, atténuent le roulement de personnel et veillent à maintenir les aidant·es naturel·les sur la voie de l'avancement^{12,15}.

Les leaders qui ont une culture de l'aide naturelle ne se bornent pas à réagir avec empathie. Elles et ils réduisent l'inutile volatilité des talents en anticipant les événements prévisibles de la vie avant qu'ils causent des perturbations à l'organisation. Ces leaders préparent des plans de continuité, préservent le savoir institutionnel, maintiennent les bassins de promotion et évitent que l'aide naturelle devienne synonyme d'une perte de potentiel. En ce sens, la culture de l'aide naturelle n'est pas qu'un simple comportement de leadership. C'est une capacité organisationnelle qui renforce la résilience, la productivité et la rétention à long terme des talents.

2. Exercer la flexibilité au-delà des accommodements

Bon nombre d'organisations croient avoir déjà réglé l'enjeu de l'aide naturelle en adoptant des politiques officielles en matière de flexibilité. Or, la persistance de l'attrition et des entraves à l'avancement nous incite à croire qu'il ne suffit pas d'adopter des politiques. La question porte non pas sur l'existence de la flexibilité, mais plutôt sur son exercice uniforme, sur son intégration à la gestion de carrière et sur sa prise en compte dans les modes d'évaluation du rendement et du potentiel.

Pour concrétiser tous les avantages d'un milieu de travail sensibilisé à l'aide naturelle pour la rétention, la flexibilité doit s'intégrer aux attentes de l'organisation plutôt que de constituer une exception individuelle et variable. La flexibilité et le rendement ne s'excluent pas mutuellement. Les engagements envers la clientèle, la synchronisation des marchés et les échéances des ententes demeurent des aspects non négociables; la flexibilité agit selon ces paramètres, sans les contourner.

Fait essentiel, préconiser la flexibilité ne signifie pas qu'on remet en question les attentes établies quant à la présence au bureau. Plus précisément, la demande porte sur la flexibilité verticale : l'aptitude à gérer des fenêtres temporelles spécifiques et critiques telles qu'un rendez-vous chez le médecin en mi-journée ou un engagement d'aide naturelle le soir, plutôt que de restructurer tout l'horaire du lundi au vendredi. Cette distinction est tout à fait compatible avec les normes de retour au bureau en vigueur dans l'ensemble des services financiers canadiens.

Plusieurs modèles pratiques intègrent cette flexibilité structurée à l'échelle des systèmes :

- **Des modèles de couverture réinventés.** La transition d'un modèle à guichet unique à un modèle structuré à double couverture ou à couverture conjointe et à la formation d'équipes interfonctionnelles de mise en œuvre des transactions multiplie les points de contact avec la clientèle, assure l'exécution continue des fonctions de bureau pendant les heures d'ouverture des guichets commerciaux et élimine les points de rupture uniques^{20,21,22}.
- **Des plages horaires dédiées à la collaboration et une évaluation axée sur la production.** Il s'agit ici d'établir des plages horaires désignées pour les réunions d'équipe synchrones, tout en fondant les évaluations du rendement strictement sur des livrables mesurables et des résultats d'entreprise plutôt que sur la présence physique ou sur le nombre d'heures consignées. On opérationnalise ainsi la flexibilité verticale et on permet aux professionnel·les de s'absenter pendant les plages d'aide naturelle essentielle sans compromettre l'alignement fondamental de l'équipe ni s'exposer à des pénalités fondées sur un biais de proximité^{23,24}.
- **Des cadres de réintégration structurés.** La mise en œuvre de plans de congé et de processus de retour au travail définis, sans distinction de genre, passe par des plans de départ et de réintégration structurés, comprenant un calendrier clair, des jalons individuels et managériaux, ainsi que des indicateurs de rendement clés propres à chaque fonction, qui permettent aux professionnel·les de se prévaloir d'un congé et de revenir au travail sans subir de perte d'avancement permanente^{25,26,27}.

3. Normaliser l'aide naturelle pour toutes et tous

Les femmes supportent un fardeau d'aide naturelle disproportionné pendant leur parcours professionnel. Tant que cette situation perdurera, les règles du jeu ne seront pas équitables. Pour remédier à ce déséquilibre, il faut normaliser l'aide naturelle pour tout le personnel, notamment en encourageant les hommes à s'engager dans l'aide naturelle partagée.

Quand les hommes assument activement des responsabilités associées à l'aide naturelle, les effets positifs se répercutent directement de la maison au lieu de travail²⁸. Sur le plan professionnel, lorsque les hommes contribuent activement à l'empreinte des soins, les organisations réalisent des rendements mesurables en plus de constater un renforcement de la rétention et de l'engagement de leur personnel²⁹. En outre, la participation active à l'aide naturelle partagée développe des capacités professionnelles essentielles; les hommes qui s'engagent dans l'aide naturelle déclarent éprouver davantage d'empathie, être plus efficaces et avoir de meilleures aptitudes au travail d'équipe³⁰. Par ailleurs, la normalisation de l'aide naturelle partagée réduit directement les « pénalités à la maternité et à la filialité » ainsi que l'« écart de compétences de la paternité », des limitations systémiques contraignantes pour les hommes comme pour les femmes, sur les plans personnel et professionnel^{31,32}.

Pour transformer ces idées en actions, les organisations doivent dépasser le stade des énoncés stratégiques et instituer des conditions opérationnelles par défaut qui normalisent l'aide naturelle sans distinction de genre :

- **Instaurer des plages de congé « à utiliser ou à perdre ».** Remplacez la demande individuelle facultative de congé parental par une norme opérationnelle attendue. Des études démontrent que la réservation de blocs de congés dédiés et non transférables accélère significativement leur adoption par les hommes, bousculant les normes de genre traditionnelles relatives aux congés^{33,34}.
- **Instituer un parrainage de la haute direction et une modélisation de rôle visible pour les hommes.** Appariez les rencontres de routine avec les gestionnaires à un programme de parrainage de la haute direction où de hauts dirigeants masculins servent activement de modèles et parlent de leurs expériences d'aide naturelle partagée. Une participation visible des dirigeants amorce l'érosion des craintes silencieuses de pénalités à l'avancement en signalant à l'ensemble de l'organisation que le recours au travail flexible ou la prise de congés est compatible avec l'avancement aux postes de direction¹⁶.

- **Déployer, à l'échelle de l'organisation, des trousseaux d'outils d'orientation sur l'aide naturelle aux aîné·es.** En fournissant à tout le personnel, sans distinction de genre, des trousseaux d'outils sur l'aide naturelle aux aîné·es, des guides d'orientation pratiques et des cadres pour les soins d'urgence, on permet à chaque personne de gérer les responsabilités complexes liées à l'aide naturelle aux adultes tout en maintenant sa trajectoire professionnelle^{16,18,35}.

Quand les hommes s'engagent dans l'aide naturelle aux côtés des femmes, cet engagement démonte les stéréotypes qui lient disproportionnellement l'aide naturelle aux femmes et élimine les signaux implicites sur l'engagement et le potentiel qui entravent la carrière des femmes. Il soutient un marché du travail très productif et moderne, où toutes les professionnel·les peuvent contribuer à part entière au travail comme aux soins³⁶.

La normalisation de l'aide naturelle en tant que réalité professionnelle commune permet d'anticiper ces cycles de vie et de s'y orienter, sans pénalité à l'avancement.

En résumé : une vision d'avenir

Le secteur financier se demande pourquoi les femmes le quittent. Une question plus précise et plus recevable consiste à savoir si notre modèle opérationnel est conçu pour les réalités des carrières modernes. Actuellement, ce n'est pas le cas, mais il existe une solution à ce problème.

Les organisations qui vont plus loin que les accommodements réactifs et conçoivent plutôt des systèmes de gestion des talents fondés sur les réalités des carrières modernes sont mieux positionnées pour soutenir l'ambition et retenir les dirigeant·es de talent. La flexibilité structurée et la culture managériale de l'aide naturelle sont les leviers opérationnels qui rendent ce virage possible, mais elles ne peuvent réussir isolément. Elles doivent s'accompagner d'un engagement général à normaliser l'aide naturelle pour tous, sans distinction de genre. Sans ce virage culturel, la flexibilité continuera d'être perçue comme un accommodement accordé aux femmes plutôt que comme une pratique de leadership moderne, renforçant ainsi les pénalités à l'avancement qu'elle vise pourtant à éliminer.

Au bout du compte, il ne s'agit pas uniquement de l'aide naturelle. Il s'agit d'instituer un modèle de leadership qui reflète les réalités de la vie moderne et qui équipe les organisations pour retenir les talents qu'elles ont tant travaillé à développer.

La question n'est plus de savoir pourquoi des femmes de talent quittent leur profession, mais bien de savoir si le secteur financier est prêt à revoir la conception de ses systèmes de gestion des talents pour qu'elles puissent y demeurer.

Références

1. VersaFi. Powering Progress for Women in the Finance Sector: Scorecard 2026. versafi.ca
2. McKinsey & Company / LeanIn.Org. The 11th Annual Report: Women in the Workplace, 2025. womenintheworkplace.com
3. Emploi et Développement social Canada. EquiVision : un outil d'équité en matière d'emploi. equivision.services.gc.ca
4. Catalyst. Caregiving Pressures Top Factor Pushing Women Out of the Workforce. 29 janvier 2026. catalyst.org
5. The Conversation. Why Corporate Leadership in Canada Still Remains Dominated by Men, May 21, 2021. theconversation.com
6. Statistique Canada. « Pris en sandwich » entre les soins non rémunérés aux enfants et aux adultes dépendants : une étude fondée sur le genre, 2024. statcan.gc.ca
7. Emploi et Développement social Canada. Vies futures. Horizons, juin 2022. horizons.service.canada.ca
8. Femmes et Égalité des genres Canada. Égalité des genres : faits, statistiques et incidence. Gouvernement du Canada. canada.ca
9. Travis, M. Combating Hidden Career Penalties Against Women Who Provide Eldercare. Forbes, 28 janvier 2025. forbes.com
10. Connolly, M., Fontaine, M.M., et Haeck, C. Child Penalties in Canada. Canadian Public Policy, 2023. utppublishing.com
11. Fuller, J. B., et Raman, M. The Caring Company. Harvard Business School, Managing the Future of Work. hbs.edu
12. Manager Adaptability, Empathy Key to Reducing Staff Burnout: Report. HRD Canada. hcamag.com
13. Schrader, E. Companies that respect 'caregiving' can show measurable gains, research shows. Harvard Business School. 6 juin 2024. hbs.edu
14. Gallup. This Fixable Problem Costs U.S. Businesses \$1 Trillion. Gallup Workplace, 2019. gallup.com
15. Harvard Business Review. Your Employees Are Also Caregivers: Here's How to Support Them. Novembre 2024. hbr.org
16. Commission canadienne des droits de la personne. Créer un milieu de travail favorable aux personnes proches aidantes : guide pour les employeurs sous réglementation fédérale, 2026. chrc-ccdp.gc.ca
17. Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. Milieux de travail favorables aux personnes proches aidantes, 2021. ccohts.ca
18. Association canadienne de soins et services à domicile. Quick Start Implementation Guide: Carer-Friendly Workplace Standard. cdnhomecare.ca
19. Groupe CSA. Carer-Inclusive and Accommodating Organizations Package (CSA B701-17 / B701HB-18), 2018. csagroup.org
20. VersaFi. Women in Wealth: Retaining & Advancing Women Investment Advisors in Wealth Management, 2025. versafi.ca
21. McKinsey & Company. How to Bring the Best of the Bank to Corporates: Ideas for Coverage Models, 2023. mckinsey.com
22. Harvard Business Review. Collaborating Better Across Silos, 2017. hbr.org
23. Deloitte. Global Human Capital Trends: Thriving Beyond Boundaries, 2024. deloitte.com
24. Harvard Business Review. What Is Proximity Bias and How Can Managers Prevent It?, 2022. hbr.org
25. London School of Economics (LSE). Advancing Women in Financial Services: Productivity and Merit, 2025. lse.ac.uk
26. Global Reporting Initiative (GRI). Topic Standard Project for Labor - Working Parents and Caregivers exposure draft, 2025. globalreporting.org
27. Gloria Cordes Larson Center for Women and Business at Bentley University. The Workplace Journey: Caregiving, Career Breaks, and Reentry, 2019. bentley.edu
28. Kosakowska-Berezecka, N., Korzeniewska, L., et Kaczorowska, M. Sharing housework can be healthy. Health Psychology Report, 2016. hpr.termia.pl
29. McKinsey & Company. A Fresh Look at Paternity Leave, 5 mars 2021. mckinsey.com
30. Harvard Business Review. Research: Caregiver Employees Bring Unique Value to Companies. 10 août 2023. hbr.org
31. Vromen, J. The Motherhood Penalty and the Fatherhood Competence Gap. Psychology Today, 19 avril 2025. psychologytoday.com
32. Yang, Y.T., Wallington, S. F., et Morain, S. Paid Leave for Fathers: Policy, Practice, and Reform. The Milbank Quarterly, 1^{er} décembre 2022. pmc.ncbi.nlm.nih.gov
33. Statistique Canada. Le recours des conjoints aux prestations parentales : une tendance à la hausse?, 2022. statcan.gc.ca
34. OCDE. Paid Leave for Fathers: Recent OECD Policy Trends, 2025. oecd.org
35. Ontario Caregiver Organization. Work and Caregiving: A Balancing Act, 2024. ontariocaregiver.ca
36. Parental Leave Paradox: Why Women Who Take Longer Leaves Face Career Penalties in Male-Dominated Fields. The Conversation, 7 janvier 2025. theconversation.com