



PROPULSER LE PROGRÈS POUR LES FEMMES DANS LE SECTEUR FINANCIER

FEUILLE DE POINTAGE 2026

janvier 2026

En 2026, le secteur financier canadien continuera d'évoluer sur un terrain difficile et complexe, caractérisé par une incertitude économique constante, par les pressions visant une adoption rapide de l'IA, par l'évolution des exigences réglementaires et de conformité, par les impératifs du perfectionnement et du recyclage professionnels et par la croissance des attentes de la clientèle.

Dans cet environnement dynamique, il est primordial pour l'avenir de notre pays de demeurer innovateur et concurrentiel. Le secteur financier est au cœur même de la croissance et de la stabilité économiques du Canada. Il n'a jamais été plus urgent qu'aujourd'hui d'attirer, de faire progresser et de retenir les talents.

Les femmes font partie intégrante de l'équation des talents essentiels à la mission de notre secteur. Pourtant, elles demeurent significativement sous-représentées aux postes clés et souvent négligées lorsqu'une occasion d'avancement se présente. Cette situation injuste représente en outre une occasion manquée de tirer parti de toute la gamme des talents, perspectives et idées nécessaires à une croissance durable.

On ne peut ignorer les faits. La recherche démontre de façon répétée que les équipes qui comprennent des femmes savent mieux résoudre les problèmes, qu'elles ont une faculté d'adaptation accrue et qu'elles gèrent le risque plus efficacement. L'augmentation de l'effectif féminin dans les équipes de direction a également des liens constants avec une amélioration de l'innovation[1]. S'il faut en rajouter, précisons que les équipes de direction composées à plus de 30 % de femmes affichent régulièrement un rendement supérieur à celui des équipes qui n'atteignent pas ce seuil ou qui ne comptent aucune femme[2].

Compte tenu de ces avantages évidents, pourquoi, dans le secteur financier, la majorité des femmes n'arrivent-elles toujours pas à mener la carrière à laquelle elles aspirent? Leurs ambitions ont-elles changé? Quels obstacles les empêchent de progresser?

La première *Feuille de pointage Propulser le progrès* de VersaFi a pour visée de répondre à ces questions essentielles. VersaFi, le plus vaste réseau canadien de femmes du secteur financier, a réalisé une étude approfondie sur les femmes dans diverses fonctions du monde de la finance, afin d'explorer à la fois les progrès accomplis et les obstacles qui persistent dans trois domaines à haut niveau d'impact : la culture, la rétention et l'avancement. Un score a été attribué à chaque domaine afin d'établir des valeurs repères et d'en faire le suivi au fil du temps.

Outre ces scores, nous offrons aussi à toutes les entreprises du secteur financier canadien des recommandations réalisables qui leur donneront une marche à suivre concrète pour impulser un changement significatif et durable.

Le secteur financier dépend des talents et des perspectives de toutes et de tous. Les entreprises qui soutiennent et valorisent l'apport des femmes sont plus fortes, plus innovantes et mieux outillées pour réussir, au bénéfice de l'ensemble de notre économie et de notre société.

En 2026, travaillons ensemble à faire des femmes une pierre angulaire de l'équation des talents en finance.

Tanya van Biesen, cheffe de la direction de VersaFi

LA FEUILLE DE POINTAGE

La *Feuille de pointage Propulser le progrès 2026* examine les expériences des femmes en milieu de travail dans le secteur financier canadien. Elle s'appuie sur des données quantitatives et qualitatives. Les constatations sont tirées d'un sondage intersectoriel réalisé en 2025 auprès de 447 femmes à tous les stades de leur carrière, complété par des entrevues approfondies avec un segment représentatif regroupant 16 participantes au sondage. Les idées de nos répondantes ont guidé notre compréhension de trois domaines essentiels : la culture, la rétention et l'avancement, ce qui nous a permis d'attribuer un score à chacun des domaines à l'étude. Les données recueillies dans les réponses aux questions portant sur les expériences des femmes dans chaque domaine ont été compilées, et les pourcentages dérivés par section ont été convertis en scores sur une échelle de 10 points dans le présent rapport.

VersaFi tient à souligner le leadership de son équipe Opinions et Analyse, de même que l'appui de notre partenaire de recherche, The Sentis GroupMD, dans la réalisation de cette feuille de pointage. Pour toute demande d'autorisation ou question relative à l'utilisation de cette ressource, veuillez nous écrire à insights.analysis@versafi.ca.



PRINCIPAUX RÉSULTATS

La Feuille de pointage Propulser le progrès 2026 évalue les expériences des femmes en milieu de travail dans le secteur financier canadien, dans trois domaines à haut niveau d'impact : la culture, la rétention et l'avancement. Les scores globaux, de même que les conclusions, observations et occasions principales applicables à chaque domaine, sont présentés ci-dessous. Le présent résumé est suivi d'une feuille de pointage détaillée.

Culture

Les femmes du secteur financier se sentent motivées et apprécient leur entreprise, mais certaines lacunes persistent.

7,4/10

La culture d'une entreprise se reflète autant dans ses politiques officielles que dans ses pratiques informelles. Il est bien connu qu'une culture forte et positive favorise l'atteinte d'objectifs stratégiques, l'innovation et la résilience en période de changement.

Dans notre analyse des expériences des femmes, la culture ressort comme le plus robuste des trois domaines à haut niveau d'impact, avec un score cumulatif de 7,4 sur 10. Ce résultat reflète des cotes supérieures à la moyenne dans les trois dimensions fondamentales de la culture à l'étude : la perception de la valeur des apports individuels; le sentiment de sécurité et de bien-être; la perception d'un traitement juste et respectueux.

En général, d'après nos données, les femmes du secteur financier sont motivées, se sentent en sécurité sur le plan physique, apprécient leur entreprise et se sentent appréciées par elle. Toutefois, des lacunes persistent sous certains aspects tels que la sécurité psychologique, le sentiment d'appartenance et le traitement équitable. Les entreprises ont là des occasions uniques de renforcer leur culture d'entreprise et de soutenir les femmes qui font carrière dans notre secteur d'activité.

Rétention

Les femmes qui font carrière dans le secteur financier considèrent le manque de transparence et d'équité de la rémunération comme un irritant important.



La rétention représente la capacité d'une entreprise à maintenir la motivation et l'engagement de ses employé-es de talent au fil du temps, à éviter un roulement de personnel coûteux et à maintenir un effectif stable et chevronné. Notre analyse porte sur deux mesures clés de la rétention des femmes : la rémunération et les congés parentaux. Globalement, ces deux dimensions affichent un score de 5,9 sur 10, ce qui donne à penser que de nettes améliorations sont possibles.

Nos constatations indiquent un irritant particulier en matière de rémunération. En effet, moins de la moitié (47 %) des répondantes sont d'accord avec l'énoncé « mon package [régime] de rémunération est comparable à celui d'autres personnes occupant des postes similaires dans des entreprises similaires », et à peine la moitié (53 %) d'entre elles indiquent que « le processus de rétroaction et d'évaluation dans [leur] entreprise est juste et objectif ». Ces observations dénotent une occasion importante pour les entreprises de renforcer leur transparence – et leurs communications – au sujet des évaluations du rendement et des pratiques de rémunération.

Sur la question du congé parental, les répondantes déclarent que les politiques en vigueur répondent généralement à leurs besoins. Des améliorations restent toutefois possibles, notamment en ce qui a trait à la transparence et à l'accessibilité des politiques de congé parental ainsi qu'aux garanties de sécurité professionnelle pendant les congés. Près de la moitié (41 %) des répondantes déclarent craindre que le fait de se prévaloir d'un congé ait un effet négatif sur leurs perspectives d'avancement, tandis que d'autres s'inquiètent du risque de perdre leur emploi pendant leur absence.

Avancement

Le manque de clarté des cheminements de carrière risque d'étouffer l'ambition professionnelle des femmes dans le secteur financier.



5,0 / 10

L'avancement se concrétise traditionnellement par la présence d'occasions de croissance professionnelle et de progression dans la carrière. Notre analyse démontre que c'est probablement ce secteur – affichant un score d'à peine 5 sur 10 – qui offre les meilleures perspectives aux entreprises soucieuses de soutenir les femmes dans le secteur financier.

Selon nos données, moins de la moitié (40 %) des femmes croient qu'il existe un chemin clair vers l'atteinte de leurs objectifs de carrière. De plus, juste un peu plus de la moitié (58 %) des femmes aspirent à un poste de cadre supérieure, et seulement quatre répondantes sur 10 déclarent s'attendre à obtenir une promotion d'ici cinq ans. Ces résultats sont déroutants, compte tenu du haut niveau de motivation déclaré par les répondantes à notre enquête. Ils concordent pourtant avec le « déficit d'ambition » récemment observé dans d'autres études sur les femmes en milieu de travail[3]. Cette tendance devrait sonner l'alarme dans les entreprises qui visent à gagner la guerre des talents. Le soutien professionnel a des liens étroits avec le désir d'avancement, et si les employées de talent n'obtiennent pas ce soutien, les résultats d'entreprise risquent d'en pâtir.

Un cadre d'avancement robuste procure aux membres du personnel un chemin clair vers l'atteinte de leurs objectifs, soutenu par le mentorat, par la formation et par des critères de progression transparents. Des perspectives d'avancement limitées ou nébuleuses risquent de susciter un désengagement et d'accroître le taux de roulement du personnel, qui cherchera ailleurs des occasions de progresser.

Culture

Dans notre analyse, la culture ressort comme le plus robuste des trois domaines à haut niveau d'impact, avec un score cumulé de 7,4 sur 10. Ce score reflète des cotes supérieures à la moyenne dans les trois dimensions fondamentales de la culture à l'étude : 1) la perception de la valeur des apports individuels; 2) le sentiment de sécurité, de bien-être et d'appartenance; 3) la perception d'un traitement juste et respectueux.

7,4/10

Perception de la valeur des apports individuels

Je suis motivée à faire plus que ce qui est normalement exigé dans mon travail.	8,5
Ma contribution est valorisée dans mon entreprise.	7,4
Je recommanderais mon entreprise comme un bon endroit pour travailler.	7,2
Je suis fière de dire que je travaille dans mon entreprise.	7,2
Score moyen :	7,6

Sentiment de sécurité, de bien-être et d'appartenance

Je travaille dans un environnement physique sûr.	9,5
Je décrirais mon lieu de travail comme étant psychologiquement sain et sécuritaire.	6,7
Mon entreprise favorise un milieu de travail diversifié, équitable et inclusif.	6,7
Je ressens un sentiment d'appartenance dans mon entreprise.	6,5
Score moyen :	7,4

Perception d'un traitement juste et respectueux

Mon lieu de travail est exempt de harcèlement.	7,5
Les employé-es sont traité-es avec dignité, respect et équité, indépendamment de leur âge, sexe, origine, orientation, etc.	7,5
Je crois que mon gestionnaire me traite équitablement par rapport à mes autres collègues.	6,9
Je pense que je suis traitée équitablement dans mon entreprise.	6,5
Score moyen :	7,1

Commentaires des répondants sur la valeur de la contribution :

« Les clients, je les aime vraiment. Il y en a que j'accompagne depuis plus de dix ans [...] Je vois par où ils sont passés et où ils en sont aujourd'hui. C'est vraiment gratifiant. »

« Une cliente m'a dit qu'elle était reconnaissante du soutien que je lui avais donné pendant une période difficile [...] Des moments comme celui-là renforcent ma motivation envers mon travail et la valeur que j'offre à ma clientèle. »

« J'aime vraiment ce que je fais. Ça me passionne [...] avoir le sentiment d'avoir aidé [mes clients] quand j'en vois un prendre enfin sa retraite [...] ça me rend heureuse. »

Commentaires des répondants sur le sentiment de bien-être et d'appartenance :

« Je pense que ce score se situerait juste au milieu. Il y a des endroits qui donnent aux gens beaucoup de souplesse pour être pleinement eux-mêmes et avoir du soutien dans leur vie en dehors du travail [...] mais je pense qu'il y a aussi des vases clos, où l'ambiance n'est pas saine. »

SOMMAIRE DES RÉSULTATS

En général, d'après nos données, les femmes du secteur financier sont motivées, se sentent en sécurité sur le plan physique, apprécient leur entreprise et se sentent appréciées par elle. Toutefois, des lacunes persistent sous certains aspects tels que la sécurité psychologique, le sentiment d'appartenance et le traitement équitable. Les entreprises ont là des occasions uniques de renforcer leur culture d'entreprise et de soutenir les femmes qui font carrière dans notre secteur d'activité.

Rétention

5,9/10

Dans notre analyse, la rétention se situe au deuxième rang parmi les trois domaines d'impact à l'étude, bien que ce résultat soit nettement inférieur à nos attentes. On peut donc y voir d'importantes possibilités d'amélioration. Nos scores dans ce domaine portent sur deux mesures fondamentales de la rétention des femmes : 1) la rémunération; 2) le congé parental.

À noter que les scores relatifs au congé parental sont tirés de données recueillies auprès de 24 % des participantes à l'enquête, soit celles qui ont pris un congé parental depuis qu'elles travaillent dans leur entreprise actuelle.

Perception de l'équité de la rémunération

Je suis rémunérée équitablement en fonction de mes tâches, responsabilités et performances.	5,8
Le processus de rétroaction et d'évaluation dans mon entreprise est juste et objectif.	5,3
Mon <i>package</i> [régime] de rémunération est comparable à celui d'autres personnes occupant des postes similaires dans des entreprises similaires.	4,7
Score moyen :	5,3

Perceptions relatives au congé parental et au soutien aux parents

La durée de mon congé parental était adaptée à mes besoins.	8,2
Je me suis sentie soutenue par ma banque ou mon entreprise pour prendre la durée de congé parental que je souhaitais.	6,4
Je peux accéder à la politique de congé parental de ma banque ou de mon entreprise sans avoir à contacter mon superviseur, les RH ou quelqu'un d'autre.	5,5
J'ai pu prendre autant de congé parental que je le voulais sans craindre de perdre des opportunités (ex. : perdre mes clients, des projets spéciaux, des opportunités de développement, etc.).	5,4
Score moyen :	6,4

Commentaires des répondants sur la rémunération :

« Pour savoir si je suis rémunérée équitablement, le plus gros défi, c'est de trouver des statistiques fiables du secteur financier et d'y accéder. Quand les dirigeants de mon entreprise commandent une analyse de la rémunération, ils la gardent pour eux. Mon entreprise s'engage à l'équité salariale sur la base des titres d'emploi, mais il y en a tellement, de ces titres, qu'on peut difficilement savoir si ça signifie quelque chose. »

Commentaires des répondants en congé parental :

« Pendant mon premier congé de maternité, j'ai perdu mon emploi. Des situations de ce genre se produisent encore. D'autres femmes parties en congé de maternité ont constaté, à leur retour, que leur poste avait disparu. »

SOMMAIRE DES RÉSULTATS

Nos données indiquent que de nettes améliorations sont possibles en ce qui a trait à la rétention des femmes dans le secteur financier, notamment quant aux perceptions qu'ont les femmes de l'équité et de la transparence des régimes de rémunération et des évaluations du rendement et, dans une moindre mesure, quant à la question générale du congé parental.

Rémunération

L'écart de rémunération dans le secteur canadien des banques et des services financiers est bien connu : selon les données les plus récentes (2024), les femmes gagnent 0,82 \$ pour chaque dollar gagné par les hommes^[4]. Mais la simple comparaison du taux horaire des hommes et des femmes échoue à rendre compte de toute la complexité de l'écart de rémunération entre les sexes dans le secteur financier, compte tenu de la faible représentation des femmes aux postes les mieux rémunérés et du manque de transparence au sujet de la rémunération globale, y compris les primes et autres avantages. Les entreprises ont là une belle occasion de mieux comprendre ce qui perpétue cet écart et de redoubler d'efforts de visibilité et de transparence en ce qui concerne la rémunération globale et les communications portant sur le calcul de la rémunération. Une telle mesure contribuerait grandement à retenir les femmes de talent.

Commentaires des répondants sur la rémunération :

« J'ai du mal à trouver des réponses à mes questions sur le salaire et l'équité salariale. On nous dit de ne jamais discuter de salaire sauf avec notre gestionnaire, et on nous déconseille fortement de discuter de nos primes ou des détails de notre rémunération. »

Le congé parental

Environ le quart des femmes interrogées dans le cadre de notre enquête ont pris un congé parental depuis qu'elles travaillent dans leur entreprise actuelle. En général, ces personnes déclarent que ce congé a répondu à leurs besoins. Cependant, les préoccupations touchant la sécurité de la carrière pendant le congé ainsi que la transparence et l'accessibilité des politiques font ressortir la possibilité d'apporter d'importantes améliorations. Un peu plus de la moitié (54 %) de ces répondantes déclarent avoir pu prendre autant de congé parental qu'elles le voulaient sans craindre de perdre des opportunités.

Notre recherche qualitative a donné des résultats supplémentaires : des répondantes ont expliqué que le fait de prendre un congé remet à zéro les calendriers d'avancement, de sorte qu'il leur devient plus difficile d'obtenir une promotion ou de maintenir leurs relations avec leur clientèle. Certaines ont choisi de ne pas chercher à obtenir un poste de gestionnaire parce qu'elles allaient partir en congé de maternité, et ont regretté par la suite d'avoir manqué cette occasion. Le retour au travail représente lui aussi un défi : des répondantes racontent qu'elles ont manqué de soutien ou qu'elles ont eu des frictions avec leur nouveau superviseur à leur retour.

Il existe certes des pratiques de soutien – l'accompagnement professionnel ou la possibilité de revenir à temps partiel, par exemple –, mais plusieurs répondantes indiquent que des problèmes systémiques associés aux politiques de congé parental peuvent compliquer l'atteinte de l'équilibre entre leurs responsabilités familiales et leur cheminement professionnel.

Commentaires des répondants en congé parental :

« Si tu es une femme, tu dois savoir que dès que tu vas vouloir fonder une famille, tu vas laisser sur la table beaucoup d'argent et des années d'avancement professionnel. »

« Il faut que les gestionnaires soient bien mieux formés en matière de congé parental. Il ne suffit pas de dire à l'employée de consulter l'intranet ou de consulter les RH. »

« J'ai pris seulement sept semaines de congé, parce qu'il fallait que je revienne servir ma clientèle [...] Mais je voulais aussi me prouver à moi-même que cette carrière allait être viable [...] Très peu de jeunes femmes qui ont des enfants font le même genre de travail que moi. »

Avancement

5,0/10

Dans notre analyse, l'avancement obtient le score le plus bas parmi les trois domaines d'impact à l'étude; donc, c'est surtout cet aspect qu'il y a lieu d'améliorer dans le secteur financier. Les scores relatifs à l'avancement proviennent des données sur deux dimensions clés : 1) la perception des perspectives d'avancement; 2) la perception du soutien à l'avancement professionnel.

Perception des perspectives d'avancement

Dans ma carrière, j'aspire à atteindre un poste de cadre supérieure.	5,8
Je crois que j'ai les mêmes opportunités de carrière que les autres dans mon entreprise.	5,5
Je m'attends à être promue dans les cinq prochaines années.	4,7
Score moyen :	5,3

Perception du soutien à l'avancement professionnel

Dans mon entreprise, il y a une personne influente qui me crée des opportunités ou plaide en ma faveur.	5,5
Mon entreprise fait un bon travail pour développer des leaders.	4,6
Dans mon entreprise, un chemin clair est tracé pour me permettre d'atteindre mes ambitions.	4,0
Score moyen :	4,7

Commentaires des répondants sur leur perception des opportunités d'avancement :

Les femmes se sentent souvent exclues des occasions de faire progresser leur carrière (réunions, activités sociales). Certaines ont décrit leur vision de la répartition des rôles dans leur entreprise :

« Dans mon bureau, tous les conseillers sont des hommes et toutes les adjointes sont des femmes. C'est presque comme une convention tacite. »

Certaines subtilités du langage peuvent aussi être des facteurs contributifs. Des répondantes ont raconté qu'on appelait les membres du personnel féminin « les filles », alors que les gestionnaires de portefeuille étaient désignés par leur nom.

SOMMAIRE DES RÉSULTATS

D'après nos données, la clarté et le suivi des parcours d'avancement et des occasions de développement du leadership offerts aux femmes du secteur financier sont insuffisants. Un peu plus de la moitié (55 %) des répondantes estiment avoir les mêmes perspectives de carrière que les autres membres du personnel de leur entreprise, et moins de la moitié (46 %) des femmes interrogées estiment que leur entreprise fait un bon travail pour développer des leaders.

Moins de la moitié (47 %) des répondantes s'attendent à obtenir une promotion sur un horizon de cinq ans, alors qu'un peu plus de la moitié (58 %) des femmes aspirent à un poste de cadre supérieure. Ces chiffres sont légèrement supérieurs dans le sous-ensemble des répondantes autochtones, noires et de couleur (58 % et 71 %, respectivement), mais ils divergent tout de même de la forte motivation affichée par les femmes face à leur profession. Y a-t-il vraiment une divergence entre leur ambition et leur motivation, ou d'autres facteurs entreraient-ils en jeu?

L'organisation LeanIn.Org rapportait récemment qu'en 2025, l'obtention d'une promotion intéressait moins les femmes que les hommes, inversant ainsi une tendance observée depuis plusieurs décennies. L'une des raisons mentionnées par la fondatrice de cet organisme, Sheryl Sandberg, est que les femmes continuent d'avoir de grandes ambitions, mais que les entreprises ont réduit leur soutien, environ 20 % d'entre elles déclarant n'offrir aucune mesure d'accompagnement pour l'avancement professionnel des femmes[5]. D'autres facteurs sont également cités : la réduction de l'engagement global à offrir – aux femmes comme aux hommes – des programmes de formation et de développement du leadership; l'annulation de certaines politiques de travail flexible, qui a des effets disproportionnés sur les femmes; le ralentissement du roulement de personnel aux postes de direction générale et dans les conseils d'administration; l'incertitude économique[6].

Quelles que soient les raisons, il est impératif que les entreprises se soucient des possibilités d'avancement pour les femmes ainsi que pour les hommes, afin de tirer parti de toute la gamme de talents dont elles disposent pour réaliser une croissance durable.

Le secteur financier est confronté à des pressions inédites, qui exigent un leadership agile et innovateur. Le soutien des femmes dans le secteur financier n'est pas qu'un impératif moral. C'est aussi une nécessité stratégique pour tirer parti du plein potentiel des talents de ce secteur, pour soutenir l'innovation, pour renforcer la résilience des entreprises et pour améliorer la compétitivité économique du Canada.

En 2026, l'appel à l'action est clair : il est judicieux pour les entreprises, pour tout le secteur de la finance et pour l'ensemble de l'économie canadienne de promouvoir l'avancement des femmes dans le secteur financier. Les entreprises aux avant-postes de ce front seront les mieux placées pour réussir dans une ère marquée par des changements rapides.

Toutes les entreprises auraient intérêt à adopter les mesures concrètes ci-après :

Culture

Faire du leadership inclusif une notion mesurable plutôt qu'un vœu pieux.

Incorporer des comportements de leader tels que la sécurité psychologique, le traitement équitable et la prise de décision inclusive dans les attentes de rendement officielles applicables aux leaders des ressources humaines.

Les éléments pour lesquels les leaders sont récompensés contribuent beaucoup plus que n'importe quel énoncé des valeurs à façonner la culture d'entreprise.

Voir dans la flexibilité davantage qu'un accommodement.

Revoir la conception des politiques de travail flexible pour qu'elles favorisent mieux l'avancement professionnel, la visibilité et l'accès aux occasions, plutôt que de laisser involontairement sur la touche les personnes qui s'en prévalent.

La flexibilité doit élargir les perspectives et non les réduire.

Créer des boucles de rétroaction structurées et justifiables.

Établir des mécanismes d'écoute périodiques (forums facilités, enquêtes d'attitudes) et communiquer clairement ce qui y a été dit, ce qui va changer et ce qui ne changera pas, en justifiant ces décisions.

Quand la rétroaction disparaît, la sécurité psychologique s'affaiblit.

Psychological safety erodes when feedback disappears into a void.

Rétention

Faire de la rémunération un concept compréhensible et transparent.

Décrire clairement comment se prennent les décisions touchant le salaire, les primes et l'avancement.

Le silence et le secret nourrissent la méfiance, surtout quand les femmes soupçonnent déjà que la situation est inéquitable.

Faire porter les audits sur les résultats et non sur les intentions.

Réaliser périodiquement des audits de la rémunération, poste par poste, qui tiennent compte de l'expérience, du rendement et du champ d'activités, et exiger de la direction qu'elle explique et corrige les disparités injustifiées.

Les engagements en matière d'équité salariale doivent être visibles dans les résultats.

Pendant un congé parental, protéger la carrière et pas seulement l'emploi.

Veiller à ce que les politiques de congé parental préservent explicitement l'accès à la clientèle, les calendriers d'avancement et les possibilités de perfectionnement.

Sous la direction et avec le soutien des gestionnaires, normaliser les plans de réintégration, en évitant de les négocier individuellement.

Avancement

Préciser les exigences réelles relatives à l'avancement.

Définir et communiquer les compétences, l'expérience et les normes de rendement requises pour l'avancement, à tous les échelons. Toute ambiguïté sur ce sujet désavantage de façon disproportionnée les personnes qui n'ont pas de contacts informels avec des leaders capables de défendre leurs intérêts.

Passer du mentorat au parrainage.

Donner aux membres de la direction la responsabilité de parrainer activement des femmes à haut potentiel, de leur proposer des affectations enrichies, de plaider pour elles lors des discussions sur les promotions et de leur ouvrir l'accès à des réseaux influents.

Intervenir avant que l'ambition faiblisse.

Tenir des conversations structurées sur les perspectives d'avancement avec les femmes à haut potentiel, afin de comprendre leurs aspirations, de repérer les obstacles et d'harmoniser les occasions de développement avec leurs aspirations, avant que le désengagement ou le départ devienne la réponse par défaut.

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette étude n'aurait pas été possible sans la généreuse participation de professionnelles de la finance de partout au pays. Nous remercions ces personnes d'avoir parlé de leurs expériences afin de contribuer à renforcer le secteur financier canadien et à le rendre plus inclusif.

Merci aux partenaires de soutien qui ont facilité une large diffusion de cette enquête. Nous tenons également à remercier nos comités de direction pour leur appui et pour la communication de l'enquête dans tous leurs réseaux.

Partenaires de soutien





Grandir les femmes
Renforcer la finance
Favoriser la prospérité

VersaFi est une organisation nationale sans but lucratif, vouée à grandir les femmes dans le secteur financier en vue de favoriser la prospérité pour toutes et tous. 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 aux femmes dans l'ensemble du secteur financier canadien, à tous les stades de leur carrière.

Nous mettons en contact et outillons les femmes, ainsi que les alliés et les organisations qui les soutiennent, par des programmes, des partenariats et une communauté qui transforment la réussite individuelle en impact sur tout le secteur financier.

Nous formons le plus vaste réseau canadien de femmes, d'alliés et d'organisations financières de premier plan, unies par l'objectif commun de grandir les femmes dans le secteur financier. Ensemble, nous soutenons les talents à tous les stades de leur cheminement de carrière : nous donnons du pouvoir aux personnes et façonnons des leaders; nous transformons les réussites individuelles en impacts sur tout notre secteur, et nous promouvons la robustesse et la compétitivité du secteur financier, pour toutes et tous.

Notre communauté en développement constant compte maintenant plus de 4 200 membres et 50 entreprises partenaires de partout au pays, représentant le secteur financier et incluant des banques, des courtiers, 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 notre organisme, consultez le site www.versafi.ca.





© 2025 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 cette ressource, veuillez nous écrire à insights.analysis@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.

[1] Rocío Lorenzo et coll. (2018). [How Diverse Leadership Teams Boost Innovation](#), Boston Consulting Group.

[2] McKinsey & Company (2020). [Diversity Wins : How Inclusion Matters](#).

[3] LeanIn.org and McKinsey & Company, [Women in the Workplace 2025](#)

[4] Gouvernement du Canada (2024). [Equi'Vision : un outil pour l'équité en matière d'emploi](#).

[5] Jeff Green et Emily Chang (2025). [Women Are Now Leaning Out in the Workplace, Sheryl Sandberg Says](#), Bloomberg.com.

[6] Claire Zillman (2025). [« Women's steady climb to CEO jobs and board seats is stalling amid a perfect storm of politics, economic uncertainty, and changing management tracks »](#), Fortune.