



**Le parcours professionnel
des employés à fort
potentiel** : maximiser
le réservoir de talents au
sein des organisations
canadiennes

À propos des Centres de recherche Catalyst



Le Centre de recherche Catalyst sur l'équité en matière de leadership dans le monde des affaires

analyse et rassemble des données démographiques concernant le personnel et leur impact sur les employés, les entreprises, les communautés et la société. Le Centre s'attache tout particulièrement à décrire l'impact de la sous-représentation des femmes sur la gouvernance des entreprises et sur les équipes dirigeantes, ainsi qu'à examiner en quoi la diversité au sein de la direction favorise le succès en affaires. En analysant les écarts dans la représentation et en créant des solutions orientées vers les résultats, les conclusions et les recommandations du Centre contribuent à la diversité du leadership des organisations.



Le Centre de Recherche Catalyst sur les trajectoires de Carrière s'efforce

de dévoiler les causes profondes des écarts entre les sexes, depuis l'école primaire jusqu'aux conseils d'administration, en conduisant des recherches qui visent à distinguer les mythes des faits, à saisir quelles sont les véritables barrières à l'avancement des femmes ainsi que des autres groupes sous-représentés, et enfin à fournir une base solide pour un développement effectif des talents. Les conclusions des recherches du Centre permettent aux entreprises, aux médias, aux gouvernements et aux individus d'évaluer les progrès réalisés par les femmes et de développer des solutions et des plans d'action pour les faire progresser vers des postes de leaders.



Le Centre de recherche Catalyst pour l'avancement de l'efficacité du leadership

a pour mission d'explorer un thème central auquel sont confrontés les leaders d'aujourd'hui : comment puiser dans la diversité des effectifs pour parvenir au succès en s'appuyant sur des méthodes de prise de décision et de gestion des talents inclusives. Les recherches conduites par le Centre se penchent sur la nature, l'impact et les pratiques d'un leadership inclusif. Elles permettent aux leaders engagés de mieux s'approprier leur rôle à titre d'agents du changement, de comprendre comment adapter la culture du travail dans l'entreprise en servant de modèles dans les relations interpersonnelles et en les rendant plus efficaces. Ces recherches leur donnent également des outils pour mieux tirer profit des occasions qui se présentent pour bâtir des systèmes de gestion de talents inclusifs.



Le Centre de recherche Catalyst sur les pratiques en entreprise conduit

des recherches visant à distinguer les stratégies gagnantes en matière de gestion des employés talentueux par rapport aux programmes populaires inefficaces. Il rassemble également des informations sur les meilleures pratiques. Les conclusions tirées des recherches du Centre permettent aux organisations, grâce à une approche stratégique, de créer et de soutenir des cultures inclusives tant pour les hommes que pour les femmes. Le Centre a établi un partenariat avec sa communauté d'experts, un consortium de leaders du monde des affaires qui contribue aux travaux du Centre et met également ces travaux en pratique, tout en alimentant le Centre en informations sur les politiques et pratiques organisationnelles. Ce partenariat conduit à la mise en place de solutions pratiques et favorise le changement systémique.

À propos de Catalyst

Fondée en 1962, Catalyst est la plus grande association sans but lucratif consacrée à l'avancement des femmes et des affaires. Avec des bureaux aux États-Unis, au Canada, en Europe, en Inde et en Australie, et plus de 600 sociétés membres, Catalyst est une source reconnue de recherche, d'information et de conseil sur les femmes en milieu du travail. Chaque année, Catalyst récompense des initiatives d'entreprises hors du commun qui font la promotion de l'avancement des femmes en décernant les prix Catalyst.



Le parcours professionnel des employés à fort potentiel :

maximiser le réservoir de talents au sein des organisations canadiennes

Anna Beninger

Partenaires de recherche :

AT&T Inc.
Bloomberg
BMO Financial Group
Cardinal Health, Inc.
Chevron Corporation
Credit Suisse
Dell Inc.
Deloitte LLP
Desjardins Group
Deutsche Bank AG
EY

General Motors Company
Hewlett-Packard Company
IBM Corporation
KeyBank
Kimberly-Clark Corporation
McDonald's Corporation
PPL Corporation
Sodexo
State Street Corporation
UPS

Catalyst Publication Code: D123
ISBN Number: 0-89584-333-1

Les conclusions, opinions et recommandations énoncées dans les études Catalyst ne proviennent pas des organisations de financement. Elles ne sont pas non plus la responsabilité de celles-ci, ni ne reflètent nécessairement leur opinion.

Toute reproduction de cette publication en partie ou en entier est interdite.

www.catalyst.org

© 2013 Catalyst

DANS LE PRÉSENT RAPPORT

Ce rapport se fonde sur des données recueillies auprès de 1574 employés à fort potentiel au Canada.¹ La recherche démontre que malgré les progrès réalisés au Canada par les femmes dans le monde du travail au chapitre des expériences, il reste beaucoup de progrès à faire – des progrès qui sont essentiels au succès en affaires.² Les sections « À considérer » présentent des conclusions de même que des questions qui ont pour but d'enrichir les échanges relatifs à l'avancement des employés à fort potentiel.

Les questions posées tout au long de ce rapport intègrent les opinions exprimées par une table ronde de leaders d'opinion issus des secteurs académique, public et privé au Canada et qui ont été réunis par Catalyst dans le but de recueillir leurs réactions aux conclusions de ce rapport. En incluant les perspectives de ces leaders d'opinion, Catalyst cherche à stimuler davantage la discussion relative à la gestion stratégique des talents à fort potentiel dans les entreprises.

PARMI LES LEADERS D'OPINION :

- Jane Allen, Associée et Chef de la diversité
Deloitte Canada
- Elizabeth Beale, Présidente et chef de la direction, Conseil économique des provinces de l'Atlantique
- Pinoo Bindhani, Directrice exécutive, Bureau de la vice-présidente, Administration et finance, Université Ryerson
- Maurice Bitran, boursier en résidence de l'OPS, École de politiques publiques et de gouvernance de l'Université de Toronto ; Secrétariat du conseil de l'emploi et de la prospérité
- Kathryn Cosgrove, Chef de cabinet, bureau du président, Deloitte Canada
- Beatrix Dart, Vice-doyenne, Programmes exécutifs, Directrice exécutive, initiative « Femmes en affaires », Professeure associée en gestion stratégique, Rotman School of Management, Université de Toronto
- Glenn Ives, Chair, Deloitte Canada
- Marwa Jazi, Chef des ressources humaines, Dell Canada
- David Kim, Chef de la diversité et de l'inclusion, et de la gestion des talents, Dell Inc.
- Eric Meerkamper, Cofondateur et président du Centre pour l'innovation sociale, Président de la société RIWI
- Karen Schulman Dupuis, Responsable des communications numériques, MaRS Discovery District
- Terry Stuart, Chef de l'innovation, Deloitte Canada
- Graham Donald, Fondateur et président, Brainstorm Strategy Group Inc.
- Rubiena Duarte, Chef de la diversité et d'inclusion mondiale, Dell Inc.
- Martha S. Etherington, Associée responsable des ressources humaines, Recherche et développement des affaires, Électronique et communications, DuPont Canada
- Morley Gunderson, professeur, Centre des ressources humaines et des relations industrielles, et au département d'économie, Université de Toronto



Les organisations canadiennes exploitent-elles le plein potentiel des employés les plus talentueux?

Les titulaires de MBA fraîchement diplômés débarquent chaque année sur le marché du travail, convoitant des emplois auprès d'une élite d'organisations partout dans le monde. Mais ces employés à fort potentiel ne sont pas les seuls en lice – les organisations s'affrontent également pour attirer les meilleurs talents, tant les femmes que les hommes, espérant les garder pour en faire les leaders de demain.

Dans ce combat pour s'arracher les talents les plus brillants et prometteurs, il est essentiel pour les organisations de bien connaître le réservoir des talents les plus recherchés. Face à un marché qui se globalise de plus en plus, les leaders les plus astucieux du monde des affaires sont ceux qui savent comment ajuster les pratiques en gestion des talents au contexte culturel local – pratiques dénommées «mondilocales» – sachant que cela est essentiel au succès.

Alors qu'à certains égards, les expériences vécues par les Canadiens les plus talentueux sont similaires à celles de leurs pairs à l'échelle internationale, **on dénote des différences régionales substantielles dans les choix de trajectoires de carrières chez les Canadiens les plus talentueux.** Ces différences ont un impact, tant sur les efforts de recrutement et de rétention des organisations que sur leur habileté à faire face à la concurrence dans l'économie mondiale.

Le but de ce rapport est d'aider les organisations qui conduisent leurs activités au Canada à comprendre le réservoir des meilleurs talents dans son contexte régional, afin qu'elles puissent recruter et retenir des femmes et des hommes à fort

potentiel de tous les niveaux, qu'elles deviennent des employeurs de choix, et soient mieux armées pour affronter la concurrence sur les marchés mondiaux.

Comme leurs collègues des autres régions du monde,³ les Canadiennes à fort potentiel sont confrontées à une inégalité quant au salaire⁴ et au niveau d'emploi en raison de leur sexe, dès leur premier emploi post-MBA

- Quel que soit le niveau d'emploi, les femmes sont significativement désavantagées par rapport aux hommes au Canada dès le début de leur carrière. Les femmes qui travaillent au Canada et qui occupent un premier poste après l'obtention de leur MBA gagnent 8167 \$ de moins⁵ que les hommes.⁶
- Les femmes débutent également leur carrière après avoir terminé le MBA à des postes moins élevés⁷ que les hommes.⁸
 - La majorité des femmes, soit 72 %, ont débuté leur carrière à des postes de débutantes⁹, en comparaison des hommes pour lesquels le score correspondant est de 58 %.¹⁰
 - Et cela ne peut s'expliquer par des aspirations différentes. Les conclusions de l'étude vont dans le même sens si on analyse les résultats pour les femmes et les hommes aspirant à occuper des postes aux échelons de la haute direction ou de PDG.¹¹

Les femmes canadiennes à fort potentiel sont moins nombreuses que les hommes à décrocher des « postes de grande visibilité » susceptibles de propulser leur carrière.

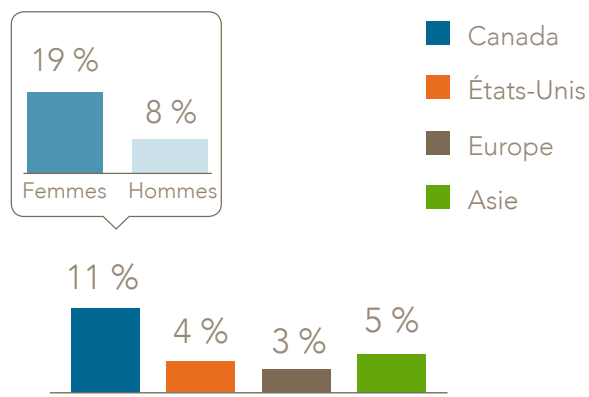
- Dans ses recherches antérieures, Catalyst a tenté de déterminer les « facteurs » qui sont susceptibles de créer des écarts entre les sexes et a défini quelles expériences pourraient modifier les règles du jeu pour les carrières à fort potentiel. Ces facteurs de changement comprennent : se voir confier des projets à grande visibilité ou occuper des postes très importants (p. ex. travailler sur des projets exigeant d'être responsable des résultats financiers, ou pour lesquels on est responsable d'un budget considérable, et obtenir des missions à l'étranger – lesquels sont tous associés à l'accélération de l'avancement de carrière, tant pour les femmes que pour les hommes.¹²
- Ces précédentes recherches de Catalyst¹³ ont démontré que les hommes talentueux jouissent d'un meilleur accès aux « postes de grande visibilité » qui propulsent les carrières que les femmes talentueuses. Et ces conclusions valent tout autant pour le Canada, où les femmes se voient confier moins fréquemment ces rôles et expériences critiques que les hommes.¹⁴

Les Canadiens talentueux ont davantage tendance à faire carrière dans un domaine autre que celui des affaires¹⁵ que les personnes à fort potentiel des autres régions du monde.

- Les personnes talentueuses qui travaillent au Canada étaient plus susceptibles de travailler dans une organisation qui n'appartient pas au monde des affaires immédiatement après l'obtention de leur MBA.¹⁶
 - Les personnes talentueuses au Canada sont **au moins deux fois plus susceptibles** que celles d'autres régions de choisir un employeur dans un domaine autre que celui des affaires après le MBA.¹⁷
 - En outre, les femmes au Canada ont été **au moins deux fois plus susceptibles** que les hommes de choisir un employeur dans un domaine autre que celui des affaires après avoir terminé leur MBA.¹⁸

GRAPHIQUE 1

Personnes à fort potentiel choisissant un employeur dans un domaine autre que celui des affaires pour leur premier emploi post-MBA





- La préférence à l'égard d'un environnement autre que celui des affaires parmi les personnes à fort potentiel travaillant au Canada croît au fil du temps.

- Le nombre de personnes à fort potentiel qui occupent un poste dans un domaine autre que celui des affaires est passé de 11 % au moment du premier emploi post-MBA à 15 % pour l'emploi actuel (2013).

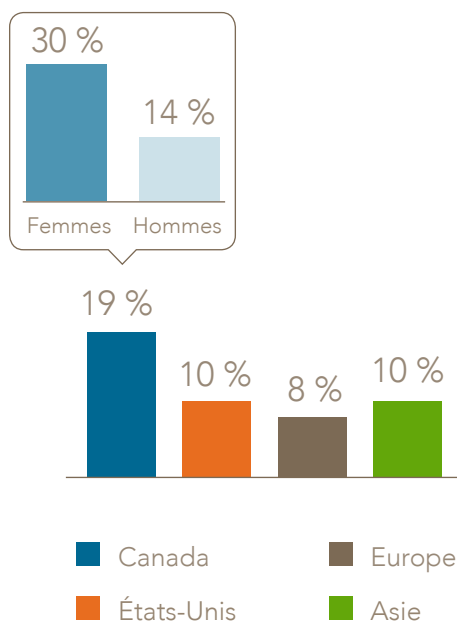
- Le taux des départs parmi les femmes est supérieur à celui des hommes pour la période allant jusqu'à 2013 (femmes, 29 % ; hommes, 10 %).¹⁹

- Si l'on considère l'ensemble de leur carrière, les Canadiens talentueux **étaient presque deux fois plus susceptibles** que les personnes à fort potentiel d'autres régions du monde d'avoir travaillé pour des employeurs dans un domaine autre que celui des affaires à un moment donné après l'obtention du MBA.²⁰

- Au Canada, les femmes sont **au moins deux fois plus susceptibles** que les hommes de choisir une trajectoire autre que celle des affaires à un moment donné pendant leur carrière, qu'elles aient opté exclusivement ou non, après le MBA, pour une voie dans un domaine autre que celui des affaires.²¹

GRAPHIQUE 2

Personnes à fort potentiel à l'échelle mondiale qui, à un quelconque moment donné pendant leur carrière, ont travaillé pour une organisation qui n'appartient pas au monde des affaires



À CONSIDÉRER : LES CONCLUSIONS SUR LA MONDIOLOCALISATION POUR LE CANADA – IMPACTS SUR LE RECRUTEMENT D'EMPLOYÉS À FORT POTENTIEL PAR LES ENTREPRISES

Les responsables canadiens de la gestion des talents devraient tenir compte des comparaisons internationales qui montrent comment le Canada se situe par rapport à d'autres régions – ses concurrents sur les marchés internationaux pour le recrutement des meilleurs talents – et ils auraient intérêt à s'en inspirer pour orienter leurs pratiques dans le contexte local canadien.

- Le gouvernement du Canada a longtemps été un employeur de choix pour les jeunes, et près de 25 % d'entre eux considèrent un emploi au sein d'une administration gouvernementale comme leur premier choix de carrière, en grande partie en raison de la sécurité d'emploi et des avantages généreux offerts par la fonction publique.²²
- Les entreprises ont toujours fait face à des concurrents pour le recrutement de talents, et les secteurs public et privé à but non lucratif participent de plus en plus à cette compétition. Établissez-vous des normes de référence quant aux stratégies ou aux résultats, en comparaison avec d'autres secteurs?
- Selon les leaders d'opinion, les individus qui font partie de la génération du millénaire,²³ se soucient tout particulièrement de trouver un sens à leur travail.
 - Quelle image votre société projette-t-elle en tant qu'employeur de choix pour les femmes et les hommes talentueux qui ont à cœur de laisser leur marque dans le monde?
 - Dans quelle mesure vous faut-il procéder différemment pour recruter des diplômés MBA aujourd'hui par rapport au passé? Les leaders d'opinion ont encouragé les employeurs interrogés à parler des initiatives en matière de responsabilité sociale, des programmes de promotion de la diversité et de l'empreinte sur le monde que pourra laisser le travail des employés.
- L'enquête annuelle de Catalyst réalisée à partir du classement Financial Post 500 montre que les sociétés de la couronne²⁴ avaient la représentation la plus favorable des femmes aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie tandis que les sociétés ouvertes affichaient la représentation la plus basse.²⁵ Le présent rapport conclut de surcroît que les femmes à fort potentiel au Canada sont davantage susceptibles que les femmes d'autres pays de choisir des trajectoires de carrière qui ne sont pas liées aux affaires.
 - Comment les recruteurs du milieu des affaires doivent-ils s'y prendre pour arriver à embaucher une femme auprès des employeurs des secteurs autres que celui des affaires?
 - Compte tenu du plus grand succès que connaissent les employeurs dans un domaine autre que celui des affaires pour attirer les femmes talentueuses et les faire progresser, dans quelle mesure le fait de recruter des talents féminins auprès de ces employeurs publics peut-il contribuer aux objectifs des entreprises en matière d'augmentation de la représentativité des femmes à des postes de cadres?
 - Comment les hommes à fort potentiel au Canada, qui ont opté pour un parcours dans un domaine autre que celui des affaires, soutiennent-ils l'argument commercial selon lequel il est avantageux de recruter des talents dans un domaine autre que celui des affaires ?



Au-delà du recrutement : comment retenir les meilleurs talents une fois qu'ils sont à bord

Pour remporter le combat pour les talents au Canada, les entreprises – et plus particulièrement les sociétés – ne peuvent pas se contenter de recruter les meilleurs candidats. Encore faut-il satisfaire ceux-ci en leur fournissant des occasions de progresser qui permettront aux entreprises de les retenir à l'avenir. Les conclusions d'études antérieures menées à l'échelle internationale²⁶ sur les employés à fort potentiel ont montré que les missions internationales font partie des « postes de haute visibilité » critiques qui propulsent le plus loin et le plus rapidement les carrières des personnes les plus douées.

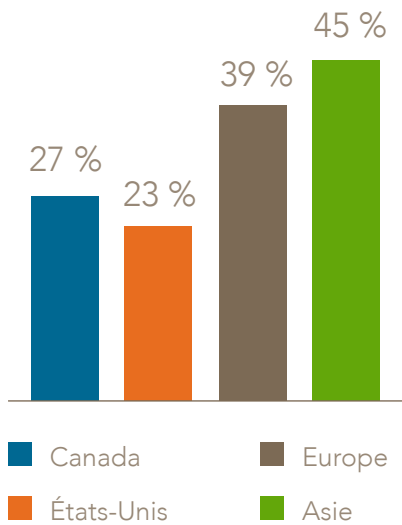
Parmi les meilleurs talents au Canada, davantage de femmes que d'hommes sont touchées par le taux inférieur d'expériences à l'international – Un écart qui a des conséquences sur les marchés qui se globalisent

- Les personnes à fort potentiel au Canada se sont vues confier moins de mandats à l'international²⁷ que les mêmes personnes situées en Europe et en Asie.²⁸
- Parmi les Canadiens à fort potentiel, les hommes ont davantage profité que les femmes d'expériences à l'international.
- Les hommes au Canada ont eu significativement plus de chances que les femmes de recevoir des mandats internationaux (hommes, 29 %; femmes, 19 %).²⁹

- En outre, les hommes talentueux au Canada ont bénéficié d'un plus grand nombre d'occasions d'acquérir de l'expérience à l'international découlant de leur participation importante à des missions à l'étranger sans pour autant devoir s'expatrier (hommes, 94 %; femmes, 79 %).³⁰
- De la même manière, les compétences en affaires internationales sont moins développées chez les personnes talentueuses au Canada³¹ qu'elles ne le sont chez ces mêmes personnes en Europe et en Asie.³²
- Au Canada, les hommes jouissent de compétences en affaires internationales plus élevées que les femmes.³³
- Les femmes sont significativement plus nombreuses que les hommes au Canada à déclarer ne pas avoir de connaissances des marchés de produits internationaux (femmes, 23 %; hommes, 9 %)³⁴ ou des marchés internationaux du travail (femmes, 21 %; hommes, 9 %).³⁵

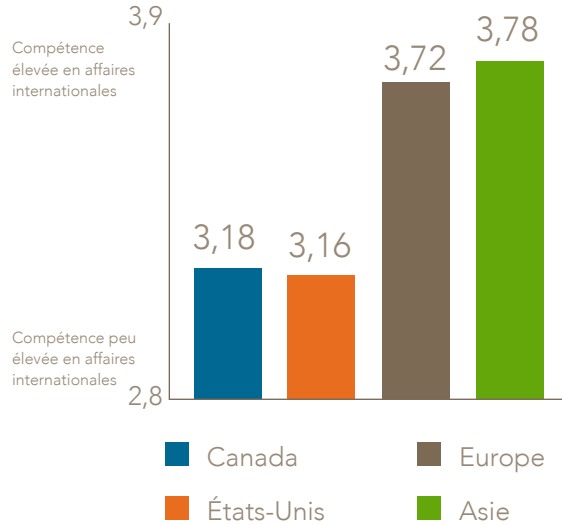
GRAPHIQUE 3

Personnes à fort potentiel qui se sont vues confier des mandats à l'international



GRAPHIQUE 4

Compétences en affaires internationales des personnes à fort potentiel



LES LEADERS D'OPINION PENSENT QUE LE DÉFICIT EN MATIÈRE D'EXPÉRIENCES À L'INTERNATIONAL PÉNALISE LES ENTREPRISES CANADIENNES

Il est de la plus haute importance de développer le sens des affaires internationales chez les cadres, et cela doit même être une priorité pour les entreprises, compte tenu du lien qui existe entre la gestion de la diversité culturelle, la mobilité des leaders mondiaux et la performance financière.³⁶ Les leaders d'opinion sont d'avis que les Canadiens sont en bonne position pour réussir sur les marchés internationaux, compte tenu de la diversité du pays et du grand nombre de personnes possédant plusieurs langues.³⁷ Toutefois, notre étude a montré que les personnes talentueuses au Canada se voient confier moins de mandats internationaux que ces mêmes personnes en Europe et en Asie.

Les leaders d'opinion ont le sentiment que ce score plus bas en matière de mandats internationaux constitue une menace pour les entreprises canadiennes, soulignant que les personnes talentueuses au Canada semblent ne pas être en mesure de développer des compétences interculturelles essentielles. Pour que les entreprises canadiennes soient concurrentielles sur la scène internationale, il leur faut mieux comprendre les marchés mondiaux. Les leaders

actuels et futurs ont besoin d'apprendre sur le terrain, à l'étranger, d'en rapporter des idées nouvelles et ainsi favoriser la pénétration de ces marchés.

Nous avons reçu des suggestions d'initiatives créatives visant à puiser dans les réseaux mondiaux étendus au Canada. Un leader d'opinion a soumis l'idée de recourir au levier que constituent les réseaux à l'étranger d'immigrants installés au Canada pour créer des relations d'affaires avec les entreprises situées dans leurs pays d'origine.³⁸

Pour ce qui est des entreprises dont les activités sont conduites au Canada, il faudrait s'interroger sérieusement sur ce qui pourrait aider les employeurs à développer des leaders en affaires, tout en répondant simultanément aux défis qu'ils rencontrent sur les marchés mondiaux. La recherche de Catalyst³⁹ montre qu'une solution gagnante, tant pour les employés à fort potentiel, que plus généralement pour les entreprises canadiennes, consiste à créer des « postes à haute visibilité » et à favoriser les expériences à l'international, dans une optique stratégique.

À CONSIDÉRER : MOBILISER LES MEILLEURS TALENTS AU CANADA POUR DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES INTERNATIONALES CHEZ LES CADRES



Quelques moyens d'optimiser les réservoirs de talents des organisations canadiennes

Le monde des affaires canadien est confronté à un exode des talents, surtout chez les femmes, au profit des organisations dans un domaine autre que celui des affaires à des niveaux inégalés par rapport aux autres régions du monde. Cette tendance a des conséquences significatives pour les affaires au pays, car il peut être difficile d'attirer de nouveau des talents qui se sont intégrés à d'autres secteurs que celui des affaires. Les entreprises canadiennes auraient intérêt, dans un élan de « mondialisation » de souligner leur engagement envers la responsabilité sociale pour attirer dès le début de leur carrière des personnes à fort potentiel pour lesquelles le sens du travail est un facteur essentiel de motivation.

Une fois qu'elles ont réussi à recruter les meilleurs talents, les organisations canadiennes doivent s'efforcer de créer des occasions d'avancement de carrière afin de retenir ces talents. Les meilleurs talents canadiens n'ont pas autant bénéficié de missions à l'international – postes de grande visibilité par excellence – que leurs pairs en Europe et en Asie, et leurs compétences en affaires internationales en ont ainsi souffert. Dans un marché mondial de plus en plus concurrentiel, cela n'a pas seulement eu pour effet de pénaliser les entreprises canadiennes qui cherchent à retenir les meilleurs talents, mais a également nui à leur compétitivité sur la scène internationale.

Ces conclusions visent à lancer un signal d'alarme aux organisations canadiennes : il est temps de passer à l'action.

- Comment les missions à l'étranger sont-elles distribuées stratégiquement à différentes personnes à fort potentiel pour s'assurer qu'elles possèdent les compétences clés en affaires internationales?
- Quelles conséquences pour votre réservoir de talents peuvent découler du fait qu'un nombre moins élevé de femmes que d'hommes obtient des mandats à l'international?
- Comment procéder de manière stratégique à la répartition des mandats internationaux, en mettant l'accent non seulement sur les exigences techniques, mais en tenant compte également de la planification de la succession et du développement des compétences en gestion?⁴⁰
- Quels sont les systèmes existant dans votre organisation permettant de comprendre et de valoriser l'éducation et l'expérience acquises dans divers pays étrangers?
 - Une expérience internationale peut s'acquérir de mille et une façons, y compris avant que la personne talentueuse ne joigne l'entreprise. Dans quelle mesure est-ce que votre organisation valorise explicitement l'éducation et l'expérience professionnelle acquises à l'étranger?
 - La recherche de Catalyst a montré que les minorités visibles dans le monde de l'entreprise au Canada se sentent moins reconnues par leur employeurs pour leur éducation et leur expérience acquises à l'étranger que pour les diplômes et expériences obtenus au Canada.⁴¹ Quel rôle les entreprises canadiennes pourraient-elles jouer pour mettre en place des systèmes de reconnaissance des études et des expériences professionnelles étrangères, lesquels serviraient de levier pour exploiter la riche diversité dont le pays dispose déjà?

Notes

1. Les données de ce rapport sont basées sur les réponses obtenues auprès de 1574 employés à fort potentiel – 28 % de femmes, 72 % d'hommes – qui travaillaient au Canada au moment de l'enquête en 2007, 2010, 2011, et 2013; sont nés au Canada; sont des citoyens canadiens; ou ont indiqué qu'ils considéraient le Canada comme leur « chez-soi ».
2. RBC Financial Group, *The Diversity Advantage: A Case for Canada's 21st Century Economy* (2005).
3. Nancy M. Carter et Christine Silva, *Pipeline's Broken Promise* (Catalyst, 2010).
4. Les premières analyses sur la rémunération versée après l'obtention d'un MBA excluent toute personne ayant indiqué être un travailleur autonome ou travaillant dans une entreprise familiale. La raison de leur exclusion de ces analyses est que l'on cherche à comprendre ce que « d'autres » patrons sont prêts à offrir aux personnes talentueuses en termes de rémunération, et non ce que l'on est prêt à s'offrir à soi-même.
5. Aux fins de cette analyse sur la rémunération, le seuil de signification statistique a été calculé en utilisant le log des variables sur la rémunération en raison de la nature biaisée de la variable de rémunération brute. La valeur correspondante en dollars de l'écart entre les sexes a été calculée en utilisant la variable de rémunération brute.
6. Les calculs sont basés sur la régression hiérarchique et tiennent compte de l'âge lors de l'obtention du MBA, à titre d'indicateur pour les années d'expérience antérieures et l'échelon du premier poste occupé post-MBA. L'écart entre les sexes est statistiquement significatif, $p=0,13$ (le petit nombre de femmes dans l'analyse de la rémunération réduit la puissance du test statistique, par conséquent la valeur p de 0,13 est significative dans ce cas).
7. Les échelons ont été mesurés en fonction d'une échelle comportant quatre points : non-gestionnaire/contributeur individuel, premier niveau de gestion, niveau intermédiaire de gestion, cadre supérieur/PDG.
8. Cette analyse est fondée sur des calculs basés sur la régression hiérarchique en tenant compte de l'âge lors de l'obtention du MBA à titre d'indicateur pour les années d'expérience antérieure, $p<0,05$.
9. Les postes de niveau inférieur incluent les postes sans responsabilité en matière de gestion et les postes de contributeurs individuels.
10. La disparité entre les sexes est statistiquement significative, $p<0,05$.
11. Cette analyse est fondée sur des calculs basés sur la régression hiérarchique en tenant compte de l'âge lors de l'obtention du MBA à titre d'indicateur pour les années d'expérience antérieure, $p<0,05$.
12. Christine Silva, Nancy M. Carter et Anna Beninger, *Good Intentions, Imperfect Execution? Women Get Fewer of the "Hot Jobs" Needed to Advance* (Catalyst, 2012).
13. Silva, Carter et Beninger.
14. Les hommes au Canada étaient davantage susceptibles que les femmes au Canada de s'être vus confier la responsabilité pour un budget de 10 millions \$ ou plus (hommes, 28 % ; femmes, 18 %; $p<0,05$). Les hommes ont eu davantage de chances de se voir confier la responsabilité des résultats financiers à un moment donné dans la période qui a suivi l'obtention de leur MBA (hommes, 58 %; femmes, 45 %; $p<0,05$).
15. Le secteur associatif comprend les administrations publiques, les organisations à but non lucratif et l'éducation.
16. Parmi ceux qui ont choisi de travailler pour un employeur dans un domaine autre que celui des affaires pour leur premier emploi après le MBA, aucune différence statistique significative n'a été notée entre ceux qui ont opté pour un emploi au sein d'une administration publique au Canada, en Europe et en Asie (Canada, 60 %; Europe, 75 %; Asie, 83 %; États-Unis, 22 %). Seuls les États-Unis affichent un score significativement plus faible avec la plus grande proportion de personnes travaillant dans des associations à but non lucratif.
17. Les comparaisons sont statistiquement significatives, $p<0,05$.
18. La différence entre les sexes est statistiquement significative, $p<0,05$.
19. La différence entre les sexes est statistiquement significative, $p<0,05$.
20. Les comparaisons sont statistiquement significatives, $p<0,05$.
21. La différence entre les sexes est statistiquement significative, $p<0,05$.
22. [The job most undergraduate students want may not be what you think](#), *The Globe and Mail*, 23 août 2012.
23. La génération du millénaire comprend toute personne née après 1982 selon Neil Howe et William Strauss, *Millennials Rising: The Next Great Generation* (New York: Vintage Books, 2000).
24. Une société de la couronne est une organisation détenue par le gouvernement fédéral ou une administration provinciale, selon Liz Mulligan-Ferry, Rachel Soares, Jan Combopiano, Jaye Cullen et Laura Riker, *2010 Catalyst Census: Financial Post 500 Women Senior Officers and Top Earners* (Catalyst, 2011).
25. Liz Mulligan-Ferry, Rachel Soares, Jan Combopiano, Jaye Cullen et Laura Riker, *2010 Catalyst Census: Financial Post 500 Women Senior Officers and Top Earners* (Catalyst, 2011).
26. Silva, Carter et Beninger.
27. Seuls ceux qui ont déjà travaillé pour une société multinationale sont compris dans cette analyse.
28. Les comparaisons entre le Canada et l'Europe et entre le Canada et l'Asie sont statistiquement significatives, $p<0,1$. L'écart entre le Canada et les États-Unis n'est pas statistiquement significatif. $p>0,1$.
29. La différence entre les sexes est statistiquement significative, $p<0,1$.
30. La différence entre les sexes est statistiquement significative, $p<0,05$.
31. La compétence en matière de gestion internationale des affaires est mesurée en utilisant une échelle Likert à deux points de 1–5, pour laquelle un score composé plus élevé indique une meilleure connaissance des produits et des marchés du travail à l'échelle mondiale.
32. Les comparaisons entre le Canada et l'Europe et entre le Canada et l'Asie sont statistiquement significatives, $p<0,05$. La comparaison entre le Canada et les États-Unis n'est pas statistiquement significative, $p>0,1$.
33. Le score composé des hommes était significativement plus



- élevé que celui des femmes (hommes=3,35; femmes=2,77; $p < 0,05$).
34. La différence entre les sexes est statistiquement significative, $p < 0,05$.
 35. La différence entre les sexes est statistiquement significative, $p < 0,05$.
 36. Linda K. Stroh et al., *International Assignments: An Integration of Strategy, Research, and Practice* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2005). Matthew Guthridge et Asmus B. Komm, "Why Multinationals Struggle to Manage Talent," *The McKinsey Quarterly* (Mai 2008): p. 1–3.
 37. Statistique Canada, *Detailed Mother Tongue, Knowledge of Official Languages, Age Groups, and Sex for the Population of Canada, 2001 and 2006 Censuses* (2006).
 38. Action Canada, Groupe de travail sur l'implication des Canadiens expatriés, *Where in the World is Canada? Building a Global Network of Canadians Abroad* (2011).
 39. Silva, Carter et Beninger.
 40. Stroh, et al.
 41. Catalyst et le Diversity Institute, *Career Advancement in Corporate Canada: A Focus on Visible Minorities ~ Survey Findings* (2007).

Remerciements

S'inscrivant dans le cadre d'une étude longitudinale, ce rapport est le reflet d'un travail d'équipe ininterrompu et du dévouement de nombreuses personnes. Grâce au leadership, aux idées et au soutien de la présidente-directrice générale de Catalyst, Ilene H. Lang, le développement du projet a pu bénéficier d'un appui hors pair. Anna Beninger, associée senior, Recherche, qui était responsable de la conceptualisation de l'étude et a conduit des analyses de données, est l'auteur du rapport avec l'appui de Nancy M. Carter, PhD, vice-présidente senior, Recherche. Christine Silva, directrice senior, Gestion des talents - cadres chez RBC a aussi joué un rôle clé dans la conceptualisation du rapport.

Nos remerciements vont également à George F. Dreher, PhD et Herminia Ibarra, PhD, conseillers académiques de l'étude, qui continuent de nous prodiguer leurs précieux conseils.

Nous sommes reconnaissants aux nombreux experts et aux membres de l'équipe Catalyst qui ont contribué à cette recherche en nous donnant leur avis et leurs commentaires sur les premières ébauches. Nancy Hendryx, rédactrice et directrice, Recherche, a fait la relecture du rapport. Jeannette

Roy, designer graphique, a assuré sa présentation. Sonia Nikolic, directrice artistique, a supervisé le processus de conception. Lauren Pasquarella Daley, PhD, spécialiste de la vérification des faits, a effectué le contrôle des informations.

Nous remercions de plus Deborah M. Soon, vice-présidente senior, Stratégie & marketing, et Susan Nierenberg, vice-présidente, Marketing et communications corporatives mondiales, pour leurs conseils stratégiques en matière de diffusion aux médias.

Nous exprimons finalement notre gratitude à tous les participants à l'étude, pour leur temps et leur appui soutenu. Ils nous ont aidés à mieux comprendre les expériences de carrière des personnes à fort potentiel.

Conseil d'administration

Président

Peter Voser
Président et chef de la direction
Royal Dutch Shell plc

Secrétaire

Maggie Wilderotter
Présidente du conseil et chef de la direction
Frontier Communications Corporation

Trésorier

Thomas Falk
Président du conseil et chef de la direction
Kimberly-Clark Corporation

John Bryant
Président et chef de la direction
Kellogg Company

Ursula M. Burns
Présidente du conseil et chef de la direction
Xerox Corporation

Ian M. Cook
Président du conseil et chef de la direction
Colgate-Palmolive Company

Mary B. Cranston, Esq.
Partenaire sénior à la retraite
Pillsbury Winthrop Shaw Pittman LLP

Michael S. Dell
Président du conseil et chef de la direction
Dell Inc.

David B. Dillon
Président du conseil et chef de la direction
The Kroger Co.

Jamie Dimon
Président du conseil et chef de la direction
JPMorgan Chase & Co.

William A. Downe
Chef de la direction
BMO Groupe financier

Joe Echevarria
Président et chef de la direction
Deloitte LLP

Mary Beth Hogan, Esq.
Coprésidente, Secteur des litiges
Debevoise & Plimpton LLP

Jeffrey R. Immelt
Président du conseil et chef de la direction
General Electric Company

Muhtar Kent
Président du conseil et chef de la direction
The Coca-Cola Company

Ellen J. Kullman
Présidente du conseil et chef de la direction
DuPont

A.G. Lafley
Président du conseil et chef de la direction
The Procter & Gamble Company

Michel Landel
Group CEO
Sodexo

Ilene H. Lang
Présidente et chef de la direction
Catalyst

Gerald Lema
Président du conseil et chef de la direction, Japon
Baxter International Inc.

Sheri S. McCoy
Présidente du conseil et chef de la direction
Avon Products, Inc.

Liam E. McGee
Président du conseil et chef de la direction
The Hartford Financial Services Group, Inc.

Denise Morrison
Présidente et chef de la direction
Campbell Soup Company

Joseph Neubauer
Président du conseil
ARAMARK

Indra K. Nooyi
Présidente du conseil et chef de la direction
PepsiCo, Inc.

Kendall J. Powell
Président du conseil et chef de la direction
General Mills, Inc.

Stephen S. Rasmussen
Président et chef de la direction
Nationwide

Ian C. Read
Président du conseil et chef de la direction
Pfizer Inc

Stephanie A. Streeter
Présidente et chef de la direction
Libbey, Inc.

Richard K. Templeton
Président du conseil et chef de la direction
Texas Instruments Incorporated

Don Thompson
Président et chef de la direction
McDonald's Corporation

John B. Veihmeyer
Président du conseil et chef de la direction
KPMG LLP

Mark Weinberger
Président du conseil et chef de la direction
EY

Thomas J.
Président du conseil et chef de la direction
Allstate Insurance Company

Historique – anciens présidents du conseil d'administration
Thomas C. Mendenhall
(1962–1976)
Président
Smith College

Donald V. Seibert
(1977–1980)
Président du conseil
J.C. Penney Company, Inc.

Lewis H. Young
(1981–1984)
Rédacteur en chef
Business Week

Charles W. Parry
(1985–1986)
Président du conseil et chef de la direction
Aluminum Company of America

Richard E. Heckert
(1987–1988)
Président du conseil et chef de la direction
E.I. du Pont de Nemours & Company

Reuben Mark
(1989–1990)
Président du conseil et chef de la direction
Colgate-Palmolive Company

John H. Bryan
(1991–1995)
Président du conseil et chef de la direction
Sara Lee Corporation

J. Michael Cook
(1996–1997)
Président du conseil et chef de la direction
Deloitte & Touche LLP

John F. Smith, Jr.
(1998–2001)
Président du conseil et chef de la direction
General Motors Corporation

Thomas J. Engibous
(2002–2005)
Président du conseil et chef de la direction
Texas Instruments Incorporated

Charles O. Holliday, Jr.
(2006–2008)
Président du conseil et chef de la direction
DuPont

James S. Turley
(2009–2013)
Président du conseil et chef de la direction
Ernst & Young

Administrateurs honoraires

Tony Comper
Président du conseil et chef de la direction à la retraite
BMO Financial Group

Michael J. Critelli
Président du conseil et chef de la direction à la retraite
Pitney Bowes Inc.

Thomas J. Engibous
Président du conseil et chef de la direction à la retraite
Texas Instruments Incorporated

Ann M. Fudge
Présidente du conseil et chef de la direction à la retraite
Young & Rubicam Brands

Charles O. Holliday, Jr.
Président du conseil et chef de la direction à la retraite
DuPont

Karen Katzen
Vice-présidente du conseil à la retraite
Pfizer Inc

Reuben Mark
Président du conseil et chef de la direction à la retraite
Colgate-Palmolive Company

Anne M. Mulcahy
Présidente du conseil et chef de la direction à la retraite
Xerox Corporation

Barbara Paul Robinson, Esq.
Associée
Debevoise & Plimpton LLP

James S. Turley
Président du conseil et chef de la direction à la retraite
Ernst & Young

G. Richard Wagoner, Jr.
Président du conseil et chef de la direction à la retraite
General Motors Corporation

CATALYST

120 Wall Street, 15th Floor
New York, NY 10005
T +1 212 514 7600
F +1 212 514 8470

CATALYST CANADA

8 King Street East, Suite 505
Toronto, Ontario M5C 1B5
T +1 416 815 7600
F +1 416 815 7601

CATALYST EUROPE AG

c/o KPMG AG
Landis+Gyr-Strasse 1
6300 Zug, Switzerland
T +41 (0)44 208 3152
F +41 (0)44 208 3500

CATALYST INDIA WRC

B-601, Ivy Tower
Vasant Valley
Goregaon (E)
Mumbai 400 097
T +91 22 3953 0785

CATALYST AUSTRALIA WOMEN RESEARCH AND CONSULTING LIMITED

Level 23
525 Collins Street
Melbourne VIC 3000
T +61 03 9823 6600
F +61 03 9826 3642

www.catalyst.org