

# Éliminer les obstacles à l'avancement des femmes dans le secteur de l'assurance

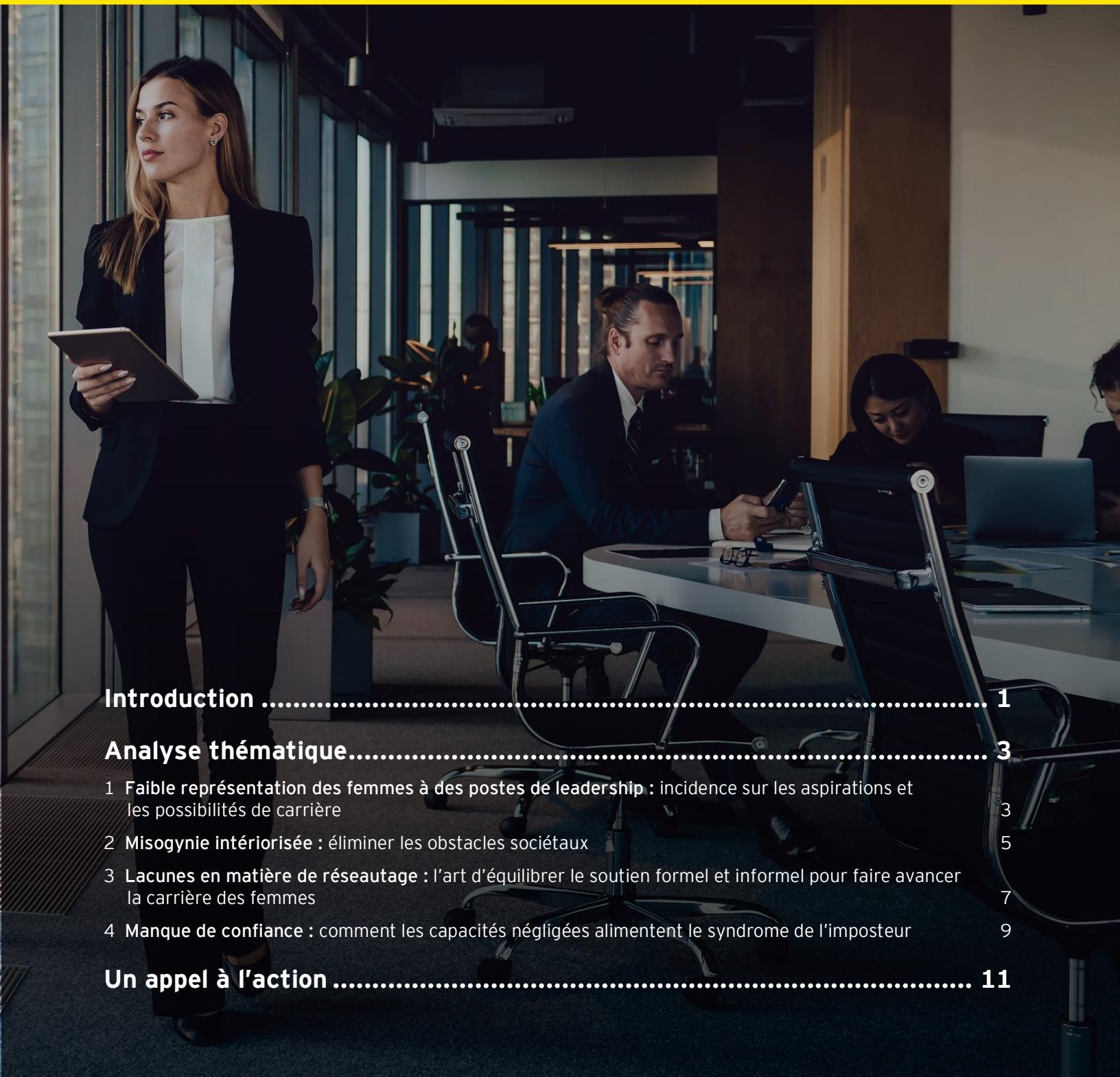


Meilleure la question, meilleure la réponse. Pour un monde meilleur.



Façonner l'avenir  
en toute confiance

# Table des matières



<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Analyse thématique.....</b>	<b>3</b>
1 Faible représentation des femmes à des postes de leadership : incidence sur les aspirations et les possibilités de carrière	3
2 Misogynie intérieurisée : éliminer les obstacles sociétaux	5
3 Lacunes en matière de réseautage : l'art d'équilibrer le soutien formel et informel pour faire avancer la carrière des femmes	7
4 Manque de confiance : comment les capacités négligées alimentent le syndrome de l'imposteur	9
<b>Un appel à l'action .....</b>	<b>11</b>

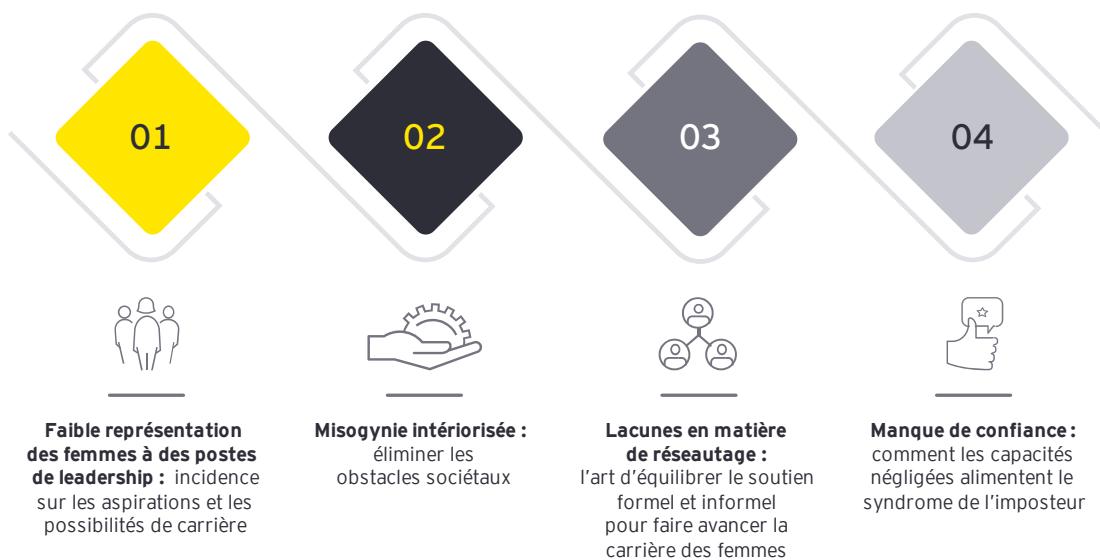
# Introduction

Le secteur canadien de l'assurance emploie une part importante de la main-d'œuvre des sociétés. Des efforts ont été déployés pour améliorer la diversité de genre dans l'ensemble de ce secteur traditionnellement dominé par les hommes. Bien que les femmes représentent environ 66 % des effectifs en assurance, une étude révèle qu'elles demeurent sous-représentées au sein de la haute direction à l'échelle du secteur et que ce déséquilibre s'amplifie considérablement à mesure qu'elles gravissent les échelons de la hiérarchie.

ISC Group (ISC) et l'organisation EY sont engagés à comprendre les défis auxquels les femmes continuent de faire face à des moments charnières de leur carrière et à favoriser leur progression. Pour ce faire, nous avons récemment mené ensemble une **étude sur les femmes en assurance** afin de recueillir des points de vue dans tout le secteur, d'analyser les difficultés qui empêchent les femmes de connaître une progression de carrière continue et équitable dans l'ensemble du secteur, et de définir des stratégies visant à éliminer les obstacles et à aider à promouvoir l'avancement des femmes à des postes de haute direction.

S'appuyant sur des données sectorielles, l'étude d'un groupe témoin et les vastes connaissances du réseau du groupe Consultation, Gens d'EY, le présent document dégage des thèmes, des points de vue et des recommandations stratégiques qui visent à tracer une voie vers un avenir plus équitable ainsi qu'à encourager et à promouvoir l'avancement des femmes dans l'ensemble du secteur.

Selon une hypothèse de départ, nous avons exploré quatre grands thèmes qui nous permettront d'expliquer les principaux défis et obstacles potentiels auxquels les femmes font face. Nous proposons aussi des solutions pour aider à mieux répondre aux besoins particuliers des femmes et les encourager à envisager l'assurance comme un secteur de choix au sein duquel elles peuvent bâtir la carrière enrichissante et valorisante qu'elles souhaitent :



Pour faire une analyse représentative des perspectives de carrière des femmes en assurance, nous avons utilisé une approche à trois volets pour la collecte d'informations. Nous avons réalisé un sondage en ligne à participation volontaire auprès de plus de 1 000 personnes demandant d'évaluer, sur une échelle de Likert de cinq points, une série d'énoncés portant sur différents sujets, comme le développement de carrière, la représentation, la confiance et le soutien. Nous avons ensuite mené des entrevues individuelles avec une cohorte de participantes qui ont permis d'obtenir des récits d'expériences personnelles, du contexte en plus de mieux définir les causes fondamentales des difficultés rencontrées. Enfin, nous avons intégré à notre analyse des études sectorielles sur les tendances, les pratiques de pointe et des données comparatives afin d'améliorer la rigueur des données recueillies.

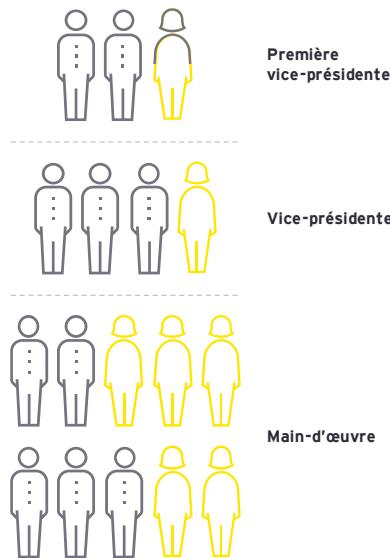




# Analyse thématique

## 1 Faible représentation des femmes à des postes de leadership : incidence sur les aspirations et les possibilités de carrière

En 2023, les femmes constituaient 56 % de la main-d'œuvre dans l'industrie de la finance et des assurances au Canada<sup>1</sup>, surpassant les attentes par comparaison aux 44 % de femmes dans l'industrie de services professionnels, scientifiques et techniques<sup>2</sup>. Si les femmes occupent plus de la moitié des postes de premier échelon, elles sont cependant moins nombreuses aux postes de haute direction où elles occupent un peu plus de 25 % des postes de vice-présidence et 18 % des postes de première vice-présidence<sup>3</sup>. Si l'on pousse l'analyse plus loin, parmi les 100 plus grandes sociétés canadiennes cotées en Bourse, seulement 7 étaient dirigées par des femmes<sup>4</sup>.



<sup>1</sup> [Caractéristiques de la population active selon l'industrie, données annuelles \(x 1 000\), Statistique Canada, 5 janvier 2024.](#)

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Kweilin Ellingrud, Meghan Lodolo, « Gender parity is still a problem in insurance: Here's what leaders can do », McKinsey & Company, 17 octobre 2019. [\[https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-blog/gender-parity-is-still-a-problem-in-insurance-heres-what-leaders-can-do\]](https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-blog/gender-parity-is-still-a-problem-in-insurance-heres-what-leaders-can-do).

<sup>4</sup> « Women Lead Here: Corporate Canada female leadership ranked », *Report on Business Magazine, The Globe and Mail*, publié le 24 mars 2023, mis à jour le 12 avril 2023. [\[https://www.theglobeandmail.com/business/rob-magazine/article-top-canadian-women-business-leaders/\]](https://www.theglobeandmail.com/business/rob-magazine/article-top-canadian-women-business-leaders/).

Les participantes au sondage étaient d'accord avec l'énoncé selon lequel les femmes sont sous-représentées aux postes de leadership dans le secteur de l'assurance, lui attribuant 3,93 points sur 5, opinion qui a ensuite été corroborée par les entrevues individuelles. Lorsqu'on leur a demandé de nommer les plus grands défis auxquels elles ont fait face au sein du secteur, les répondantes ont explicitement mentionné le manque de représentation et de possibilités :

“

Il faut le voir pour le croire. De nombreux postes importants sont occupés par des hommes blancs, tandis que les femmes occupent les postes des échelons inférieurs. Les proportions hommes-femmes s'inversent à mesure que l'on monte dans la hiérarchie. La situation s'améliore, mais il n'y a pas encore de parité.

Le plafond de verre qui a empêché les femmes de faire progresser leur carrière serait attribuable notamment au biais d'affinité, soit la propension d'un individu à s'associer aux collègues<sup>5</sup> qui lui ressemblent et à les recommander, cette tendance contribuant à créer un cercle vicieux entre absence de possibilités et représentation décroissante.

Selon une enquête de l'American Society for Training and Development, 75 % des hauts dirigeants attribuent leur avancement professionnel au mentorat<sup>6</sup>. Or, si la plupart des gens s'associent à des mentors qui ont des parcours, des expériences raciales, des intérêts et des philosophies similaires aux leurs, il n'est pas étonnant que 71 % des parrains aient des protégés de même sexe<sup>7</sup>. Cela n'est pas condamnable comme tel, sauf que si l'on part du fait que les hommes occupent 72 % des postes de premier vice-président dans le secteur de l'assurance au Canada, les femmes sont donc moins susceptibles de trouver un mentor qui peut les aider à faire progresser leur carrière<sup>8</sup>, et cette situation contribue à tenir les femmes à l'écart des postes de haute direction et à perpétuer le plafond de verre.

Malgré de tels obstacles, les participantes au sondage ont affirmé être inspirées par les femmes qui occupent des postes de haute direction au sein de leur entreprise, cet énoncé obtenant 3,98 points sur 5. Bien que les femmes soient perçues comme étant de bonnes dirigeantes, leur représentation ne reflète pas leurs capacités, et cette situation devient une source de frustration et de désillusion chez les professionnelles.

Autre illustration du plafond de verre : les femmes, même lorsqu'elles sont promues à des postes d'échelons supérieurs, n'ont pas accès aux mêmes possibilités que celles offertes aux hommes. Le phénomène récemment désigné comme étant la « falaise de verre » suppose que les femmes sont plus susceptibles d'échouer dans un poste de leadership parce qu'elles sont souvent promues durant des périodes de crise et qu'elles ont moins de marge de manœuvre pour faire des erreurs<sup>9</sup>.

Deux études déterminantes viennent appuyer ce concept en établissant que les femmes et d'autres groupes défavorisés sont plus souvent promus dans des entreprises peu performantes ou dans des situations à haut risque<sup>10, 11</sup>.

Sophie Williams, ancienne cheffe de l'exploitation et cheffe des finances et auteure de *The Glass Cliff: Why Women in Power Are Undermined*, confirme :

“

Bien souvent, nous ne leur donnons pas les outils ni le temps nécessaires pour transformer un échec apparent en réussite avant de les remercier. C'est pourquoi nous constatons que les femmes dirigeantes sont 24 % plus susceptibles d'être congédiées que leurs homologues masculins. Et une fois qu'elles ont atteint ces fonctions, nous constatons aussi qu'elles les occupent durant une période beaucoup plus courte<sup>12</sup>. [Traduction libre]

<sup>5</sup> María Paz Espinosa et Eva Ferreira, « Gender implicit bias and glass ceiling effects », *Journal of Applied Economics*, Taylor & Francis Online, 27 février 2022. [<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15140326.2021.2007723?src=recsys>].

<sup>6</sup> Alyssa Rapp, « Be One, Get One: The Importance Of Mentorship », *Forbes*, 12 octobre 2018. [<https://www.forbes.com/councils/vec/2018/10/02/be-one-get-one-the-importance-of-mentorship/>].

<sup>7</sup> Pooja Jain-Link et Julia Taylor Kennedy, « The Sponsor Dividend, Key Findings », Coqual, Center for Talent Innovation, 2019. [[https://coqual.org/wp-content/uploads/2020/09/CoqualTheSponsorDividend\\_KeyFindingsCombined090720.pdf](https://coqual.org/wp-content/uploads/2020/09/CoqualTheSponsorDividend_KeyFindingsCombined090720.pdf)].

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Julia Kagan, « Glass Cliff: Definition, Research, Examples, Vs. Glass Ceiling », *Investopedia*, 7 décembre 2022. [<https://www.investopedia.com/terms/g/glass-cliff.asp>].

<sup>10</sup> Christy Glass et Alison Cook, « Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling », *ScienceDirect*, 3 septembre 2017. [<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984315001034>].

<sup>11</sup> Michelle K. Ryan et S. Alexander Haslam, « The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions », *British Journal of Management*, vol. 16, 81-90, 2005. [[https://is.muni.cz/el/1423/jaro2017/VPL457/um/62145647/Ryan\\_Haslam\\_The\\_Glass\\_cliff.pdf](https://is.muni.cz/el/1423/jaro2017/VPL457/um/62145647/Ryan_Haslam_The_Glass_cliff.pdf)].

<sup>12</sup> « Why the Glass Cliff Persists », *HBR IdeaCast*, épisode 959, Harvard Business Review, 26 mars 2024. [<https://hbr.org/podcast/2024/03/why-the-glass-cliff-persists>].

## 2 Misogynie intériorisée : éliminer les obstacles sociaux



La misogynie intériorisée, qui est un mépris ou un préjugé envers les femmes, peut aussi contribuer à projeter inconsciemment des idées sexistes et à poser des obstacles omniprésents à la capacité des femmes à bâtir et à soutenir une pensée et une solidarité féministes.

Elle peut être intériorisée lorsque des femmes adoptent des opinions sexistes qui les amènent à « s'abaisser, à se sous-estimer et à douter d'elles-mêmes ainsi que des autres personnes de leur sexe<sup>13</sup> », limitant ainsi leur influence. Elle peut aussi être extériorisée lorsque des personnes manifestent à l'égard des femmes des idées sexistes qui se traduisent par des comportements discriminatoires ou nuisibles.

Si le féminisme a permis de réaliser certains progrès en éliminant le sexism manifeste, les partis pris peuvent continuer de se manifester sous la forme de microagressions ou de gestes d'hostilité subtils émanant de stéréotypes et de préjugés. Par exemple, les femmes sont deux fois plus susceptibles d'être erronément perçues comme occupant un poste aux responsabilités moindres<sup>14</sup>. Et les femmes de couleur sont encore plus susceptibles d'être l'objet de microagressions misogynes ainsi que de microagressions raciales<sup>15</sup>.

Ces situations sont attestées par les participantes au sondage, qui confirment que les femmes qui se montrent sûres d'elles sont parfois perçues comme manifestant de l'agressivité, énoncé auquel elles ont attribué 3,57 points sur 5. Difficiles à détecter, les microagressions peuvent nuire aux femmes en leur faisant croire qu'elles ne peuvent pas demander de soutien ou d'aide formels. De plus, les femmes seront plus enclines à réagir aux microagressions en se remettant en question<sup>16</sup>, en adoptant un style de communication plus officiel, en travaillant plus fort pour déjouer les perceptions ou en faisant des efforts inutiles pour attirer l'attention sur leurs réalisations<sup>17</sup>. Bien que ces tactiques améliorent la situation de façon temporaire, elles ne feront pas disparaître une culture organisationnelle imprégnée de préjugés.

La rivalité féminine a été encouragée par une société patriarcale qui enseigne aux femmes qu'il est préférable de se faire concurrence que de se soutenir et de collaborer<sup>18</sup>. Dans un contexte caractérisé par une mentalité de pénurie, des salaires comparativement plus bas et des possibilités de leadership moindres, la rivalité féminine ne peut qu'émerger<sup>19</sup> :

*« Bien que nous ayons fait d'importants progrès sur le plan de la représentation, il ne semble pas que les femmes occupant des postes de pouvoir défendent nécessairement les intérêts d'autres femmes. J'estime que les femmes occupant des postes de direction devraient déployer des efforts supplémentaires pour offrir des possibilités et une représentation à d'autres femmes, et ne pas considérer cela comme une compétition, surtout lorsqu'il s'agit de femmes plus jeunes qui font leur entrée dans le secteur. »*

<sup>13</sup> Suzannah Weiss, « 7 Sneaky Ways Internalized Misogyny Manifests In Our Everyday Lives », *Bustle*, 18 décembre 2015. [<https://www.bustle.com/articles/130737-7-sneaky-ways-internalized-misogyny-manifests-in-our-everyday-lives>].

<sup>14</sup> Alexis Krivkovich, Emily Field, Lareina Yee, Megan McConnell et autres, « Women in the Workplace 2024: The 10th-Anniversary Report », McKinsey & Company, 17 septembre 2024. [<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>].

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Laura Doering, András Tilcsik, Jan Doering, « Hidden in plain sight: Women face subtle forms of discrimination and bias in the workplace », The Conversation, 27 septembre 2023. [<https://theconversation.com/hidden-in-plain-sight-women-face-subtle-forms-of-discrimination-and-bias-in-the-workplace-214198>].

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Suzannah Weiss, « 7 Sneaky Ways Internalized Misogyny Manifests In Our Everyday Lives », *Bustle*, 18 décembre 2015. [<https://www.bustle.com/articles/130737-7-sneaky-ways-internalized-misogyny-manifests-in-our-everyday-lives>].

<sup>19</sup> Frayda Leibtag, « Beyond Mean Girls: Breaking The Cycle Of Female Rivalry At Work », *Forbes*, 24 janvier 2024. [<https://www.forbes.com/councils/forbescommunicationscouncil/2024/01/24/beyond-mean-girls-breaking-the-cycle-of-female-rivalry-in-the-workplace/>].

Si elles vont dans le même sens que ces affirmations, les réponses recueillies dans le cadre du sondage sont plus nuancées. Les participantes ont effectivement indiqué être d'accord avec l'énoncé selon lequel le fait de se comparer avec d'autres femmes générait de la pression, mais de façon plus modérée en ne lui attribuant que 3,13 points sur 5. Elles ont aussi souligné que la pression et la compétition entre femmes existaient bel et bien, mais que cela n'était pas un facteur limitatif aussi important que les pressions externes.

Par ailleurs, la confiance a souvent été mentionnée comme étant un facteur contributif. Les participantes affirment discuter et mettre en valeur leurs talents en toute confiance, attribuant à cet énoncé 3,65 points sur 5, tandis que l'énoncé selon lequel elles se sentent à l'aise d'être la seule femme dans une pièce n'a obtenu que 3,28 points. Une des personnes interrogées a affirmé que, bien souvent, le fait d'être la seule femme dans la pièce lui donnait l'impression qu'il ne lui serait pas facile de se faire entendre, tandis qu'une autre devait se rappeler constamment qu'elle « pouvait y arriver » pour se donner confiance.

Dans le cadre d'une étude du *Harvard Business Review*, seulement 30 % des femmes de moins de 25 ans ont affirmé être sûres d'elles au travail, comparativement à 50 % des hommes<sup>20</sup>. Toutefois, à 40 ans, hommes et femmes affichaient des niveaux de confiance similaires<sup>21</sup>, tendance qui a été corroborée par les personnes interrogées lorsqu'on leur a demandé de décrire comment leur confiance personnelle avait évolué au cours de leur carrière :

“

Au début, je manquais de confiance en moi, ce qui avait beaucoup à voir avec le syndrome de l'imposteur. Lorsque j'ai fait mon entrée dans le secteur, il n'y avait pas beaucoup de diversité ni de représentation de gens qui me ressemblaient. J'avais l'impression que ma personnalité ne convenait pas. Toutefois, l'environnement de leadership a évolué, ce qui m'a permis de constater que je pouvais être authentique et réussir également.



<sup>20</sup> Caitlyn Mullen, « This is when confidence at work peaks for women », The Business Journals, 8 août 2019. [<https://www.bizjournals.com/bizwomen/news/latest-news/2019/08/this-is-when-confidence-at-work-peaks-for-women.html?page=all>].

<sup>21</sup> Ibid.

### 3 Lacunes en matière de réseautage : l'art d'équilibrer le soutien formel et informel pour faire avancer la carrière des femmes

Il s'agit du seul énoncé principal n'ayant pas dépassé un pointage correspondant à une opinion neutre dans le cadre des entrevues en profondeur et l'énoncé visant la participation aux activités de mentorat et de réseautage a également obtenu le plus faible pointage dans le cadre du sondage en ligne, soit seulement 2,87 points sur 5.

La confiance joue un rôle important lorsqu'il s'agit d'établir des liens et de favoriser les relations de travail, mais trouver les bonnes personnes avec qui entretenir des liens et acquérir des compétences est loin d'être facile. Le chemin pour y parvenir est souvent sinueux, et il peut être difficile de trouver des experts qui sont outillés pour appuyer un cheminement de carrière souhaité et qui ont la capacité de conseiller en tant que mentor.

Les femmes ayant répondu au sondage étaient d'accord avec l'énoncé selon lequel elles avaient un ou une porte-parole au sein de leur entreprise qui pouvait se porter garant pour elles, énoncé qui a obtenu 3,97 points sur 5. Il semble toutefois qu'un tel soutien n'offre que peu de possibilités, voire aucune, d'en tirer avantage. Les nouvelles recrues, en particulier, ont souligné la difficulté de trouver du soutien et d'en tirer parti, cet énoncé obtenant 3,6 points sur 5. Ce facteur a d'ailleurs été désigné comme ralentissant la progression de carrière, puisque le manque de confiance en soi empêche les personnes de s'adresser à des collègues expérimentés pour obtenir des conseils.



Bien que les réseaux professionnels et les activités sectorielles contribuent à soutenir ces efforts, les femmes sondées ont indiqué un manque d'engagement ou peu d'intérêt à y participer, les activités organisées n'étant pas à la hauteur des attentes et du potentiel et servant davantage de formalités que de véritables occasions de croissance. Les activités de réseautage sont peu nombreuses en raison de ressources et d'investissements limités, et elles offrent peu de possibilités de poser des gestes et de saisir des occasions de changement à long terme.

Pour faire évoluer de telles situations, il est nécessaire d'établir des alliances. Adeline Cheng, associée au sein du groupe Consultation, Risque d'Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L. et leader du programme de mentorat du Réseau professionnel des femmes (RPF), est du même avis.

“

Notre programme de mentorat inclut des hommes associés parce qu'ils doivent eux aussi faire partie de la solution lorsqu'il s'agit d'améliorer la diversité et l'inclusion. Le fait de comprendre les défis uniques auxquels les femmes font face leur permet ainsi de mieux comprendre et de mieux défendre les intérêts de tous.

Le programme de mentorat du RPF consistait initialement à établir des relations de mentorat axé sur les femmes, mais il n'y avait pas suffisamment de mentores pour répondre à la demande. À mesure que le programme a pris de l'ampleur, le réseau a décidé d'inviter les hommes à se porter volontaires pour agir à titre de mentors et d'alliés.

En plus de la conception de ces programmes, il faut aussi comprendre comment les femmes établissent leurs réseaux et quelle est l'efficacité de leurs efforts. Traditionnellement, le concept de réseautage a été pensé par des hommes, pour des hommes<sup>22</sup>. Il existe toutefois des différences inhérentes dans la façon d'établir des liens selon le sexe. De manière générale, les femmes ont de la difficulté à « utiliser » les autres à des fins personnelles et trouvent que les activités de réseautage avec toutes sortes de gens inconnus conviennent mieux au style de réseautage des hommes.

Les femmes préfèrent plutôt tisser leurs réseaux professionnels en s'y prenant de la même manière que pour leurs relations personnelles<sup>23</sup>, c'est-à-dire en nouant des relations étroites avec un groupe de personnes très unies<sup>24</sup>. Cela s'explique par le fait que les femmes accordent plus de valeur aux relations demandant de s'investir davantage, par rapport aux relations occasionnelles qu'elles considèrent transactionnelles<sup>25</sup>. Toutefois, les femmes accomplies sont convaincues que le fait d'appartenir à un groupe diversifié et uni de femmes leur offre un accès équivalent à toutes sortes de personnes, ce qui leur permet d'atteindre les mêmes objectifs qu'un réseau masculin<sup>26</sup> tout en offrant l'avantage supplémentaire d'avoir accès à des perspectives privées en matière de leadership et de politique, telles que vues sous un angle génré<sup>27</sup>.

La vie de parent est un autre volet important à l'égard duquel les femmes manquent de soutien. Même si les RH s'emploient depuis des décennies à défaire le « mythe de la maternité », la question de la conciliation travail-famille n'en a pas moins obtenu 3,5 points sur 5 dans le cadre du sondage, ce qui indique clairement qu'il reste des obstacles à surmonter. Le manque de soutien à la conciliation travail-famille a obtenu 3,49 points sur 5, alors que 88 % des femmes interrogées ont indiqué que la vie de parent était un obstacle à leur réussite :



“

Il est difficile d'être une maman et d'arriver à concilier travail et vie personnelle. J'ai pris la décision de changer d'emploi parce que mon ancien employeur m'offrait moins de flexibilité. Il me semblait impossible à la fois d'élever deux jeunes enfants et de travailler. Maintenant, la famille fait davantage partie de la culture de l'entreprise et le travail est plus facile à gérer.

<sup>22</sup> D'après les recherches de Yang Yang, Nitesh V. Chawla, Brian Uzzi, « To Land Top Jobs, Women Need Different Types of Networks than Men », *KelloggInsight*, 1<sup>er</sup> mars 2019. [<https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/successful-networking-men-women>].

<sup>23</sup> Chana R. Schoenberger, « Women and work: The new secrets of networking », BBC, 19 novembre 2013. [<https://www.bbc.com/worklife/article/20131119-the-networking-trick-women-neglec>].

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> D'après les recherches de Yang Yang, Nitesh V. Chawla, Brian Uzzi, « To Land Top Jobs, Women Need Different Types of Networks than Men », *KelloggInsight*, 1<sup>er</sup> mars 2019. [<https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/successful-networking-men-women>].

<sup>27</sup> Ibid.

## 4 Manque de confiance : comment les capacités négligées alimentent le syndrome de l'imposteur



Les énoncés de confiance en soi ont trouvé écho chez les participantes :

“

J'ai confiance en moi. Je suis appuyée par d'excellents gestionnaires, et j'ai fait preuve de curiosité. Maintenant, je peux avoir des ambitions en plus des compétences et de l'expérience.

L'une des idées reçues les plus répandues freinant l'avancement professionnel des femmes dans le secteur de l'assurance, comme dans les entreprises en général, est celle selon laquelle le manque de confiance qui alimente le syndrome de l'imposteur, ce cycle de doute de soi et de peur de l'échec, est ce qui contribue à la disparité entre les sexes.

La théorie féministe moderne repose sur le fondement selon lequel l'insécurité des femmes est souvent attribuable à l'éducation sociétale, au manque de soutien et à de faibles aptitudes au réseautage. Le mouvement #Girlboss lancé en 2010 a encouragé les femmes autodidactes à se montrer sûres d'elles et à s'exprimer<sup>28</sup>, tout en sous-entendant que la progression de carrière comparativement faible d'une femme pouvait être attribuable au manque de confiance et, par conséquent, qu'elle se devait d'adopter une attitude de « petit chef ».

Sur la question de la confiance, les résultats du sondage indiquent toutefois le contraire. La plupart des personnes interrogées étaient d'accord pour affirmer que leur performance était attribuable à leurs contributions et à leurs réalisations professionnelles, y compris les promotions et étapes importantes, plutôt qu'à leur sexe, cet énoncé obtenant 4,33 points sur 5. Juste derrière, avec un pointage de 4,26, les participantes ont mentionné qu'elles se considéraient comme étant ambitieuses. Ensuite, avec un pointage de 4,23, les participantes ont affirmé qu'elles étaient prêtes à s'aventurer au-delà de leur zone de confort pour poursuivre leur croissance professionnelle ou assumer des rôles de leadership.

Les participantes au sondage se sont senties compétentes et bien ancrées dans leurs compétences, surtout à mesure qu'elles progressaient dans leur carrière. Elles ont été encouragées à s'exprimer et à se faire entendre<sup>29</sup>, à faire connaître leurs objectifs à la direction et à s'assurer que leurs ambitions sont comprises. Les participantes au sondage ont indiqué estimer que leur gestionnaire connaissait leurs ambitions professionnelles et que cette personne appuyait leur

<sup>28</sup> Kiara Alfonseca, « The feminist movement has changed drastically. Here's what the movement looks like today », ABC News, 8 mars 2023. [<https://abcnews.go.com/US/examining-modern-feminism-wave-now/story?id=97617121>].

<sup>29</sup> Caitlyn Mullen, « This is when confidence at work peaks for women », The Business Journals, 8 août 2019. [<https://www.bizjournals.com/bizwomen/news/latest-news/2019/08/this-is-when-confidence-at-work-peaks-for-women.html?page=all>].

perfectionnement, cet énoncé obtenant 3,72 points sur 5, tout en estimant cependant que leur plein potentiel n'était pas reconnu ou utilisé, énoncé qui a obtenu 3,02 points sur 5, soit l'un des plus faibles pointages.

Ce déséquilibre semble avoir contribué à miner la confiance des participantes à l'égard de leur travail. Des répondantes ont manifesté des signes du syndrome de l'imposteur, certaines femmes doutant de leurs propres compétences et réussites et hésitant à agir ou à plaider leur cause. D'une part, elles sont fières de parler de leurs réalisations, un énoncé qui a obtenu 3,65 points, et d'autre part, elles estiment que leurs idées ou points de vue ne sont pas pris au sérieux, cet énoncé obtenant 3,03 points. Le simple fait que quelqu'un croie en elles peut tout changer :

“

Le fait d'être dirigé par une personne franche qui nous fait confiance et ne panique pas quand [on fait des erreurs] nous autorise à faire [ces] erreurs. C'est en commettant des erreurs qu'on apprend dans une carrière, pourvu qu'on les commette tôt, qu'on les corrige sans tarder et que le prix à payer ne soit pas trop élevé.

L'autonomisation des femmes passe par la création d'espaces au sein desquels les femmes se sentent à l'aise de présenter leurs idées, en ayant confiance qu'elles recevront la reconnaissance qui leur revient. Selon les personnes interrogées, les entreprises qui envisagent de mettre en œuvre des plans d'action peuvent s'inspirer des programmes réussis qui créent des espaces où les leaders peuvent trébucher sans craindre de subir des conséquences injustifiées.

“

Le fait de bénéficier d'une relation de confiance et d'un processus de rétroaction continue a fait en sorte que je ne craignais pas de dire ce qui n'était pas parfait. Une rétroaction honnête favorise des gestes positifs. La communication bilatérale fondée sur la confiance favorise la discussion et la rétroaction constructive nous permet de ne pas la considérer comme une critique personnelle.



# Un appel à l'action

La diversité des genres, à tous les échelons d'une organisation, n'est pas un problème à résoudre, mais plutôt une occasion à saisir. Elle offre une solution à certains des défis commerciaux les plus complexes de nos jours en permettant de former des équipes diversifiées selon le genre qui stimulent l'innovation, génèrent de nouvelles façons de résoudre les problèmes, et contribuent à une meilleure prise de décisions et à des résultats tangibles.

Toutefois, pour connaître du succès, les initiatives en matière de diversité doivent tenir compte des obstacles uniques et invisibles auxquels les femmes font face et éliminer ces obstacles qui sont historiquement et systématiquement ancrés dans le milieu de travail et la société. Si l'on ne peut s'attendre à ce que les entreprises comblent l'écart de genre au sein de la société, elles peuvent toutefois donner l'exemple en adoptant des mesures de soutien importantes et en améliorant la diversité, en particulier aux échelons décisionnels supérieurs afin de contribuer à la performance générale de l'entreprise<sup>30</sup>.

Dans cette optique, l'amélioration de la représentation requiert la mise en place d'un programme robuste qui reconnaît les obstacles uniques auxquels les femmes font face et une refonte des structures organisationnelles pour que les femmes et les hommes puissent en profiter également.

Contrairement aux préjugés qu'entretiennent les autres sur les femmes, la misogynie intérieurisée constitue un problème à plus long terme qui peut toutefois être corrigé. La sensibilisation permet d'apprendre aux

femmes à reconnaître les préjugés intérieurisés. En offrant aux femmes des occasions de poser des questions et de discuter de solutions, et en créant des espaces qui les encouragent à se relever d'un échec, les organisations peuvent apprendre aux femmes à remettre en question les préjugés qu'elles s'imposent.

Cette solution exige que tous, et pas seulement les femmes, participent à la création d'une culture nourrie par les alliances plutôt que le jugement. La création d'un environnement de travail qui permet de corriger ses erreurs dissipe la peur et donne la possibilité à chacun de prendre sa place.

Selon Gallup, le taux d'emploi des mères n'a jamais été aussi élevé. Les organisations qui cherchent à soutenir l'avancement professionnel des femmes doivent favoriser la conciliation travail-famille en mettant en œuvre des politiques progressistes, comme des mesures de travail flexibles, des congés parentaux généreux et des services de garde sur place, ce qui permettra d'accroître le maintien en poste, la productivité et la diversité de la main-d'œuvre.

Il faut toutefois que ces politiques modernisées qui facilitent la conciliation travail-famille soient plus qu'une simple façade. Pour attirer les meilleures et les plus brillantes dirigeantes, le secteur de l'assurance ne doit pas se contenter d'adopter les meilleures politiques. Il doit mettre en place une culture qui est exempte de toute norme ou attente selon le genre, car une culture qui non seulement adopte, mais encourage la flexibilité incitera les femmes à contribuer au mieux de leurs capacités.

<sup>30</sup> Thomas Helfrich, « How Diversity Can Help With Business Growth », *Forbes*, 12 novembre 2021. [<https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2021/11/12/how-diversity-can-help-with-business-growth/>].



Il faut aussi du mentorat. Il faut encourager activement les entreprises à offrir aux femmes en assurance l'espace, le temps et la capacité de se faire connaître, de faire du mentorat de façon bénévole et de partager leurs expériences, conditions qui permettront de créer un environnement où les femmes pourront être authentiques et échanger sur des expériences partagées.

Les femmes sont ambitieuses et veulent partager leur ambition. Le secteur de l'assurance a connu une évolution positive en ce qui concerne la place des femmes, mais il reste encore beaucoup à faire. Le secteur aurait avantage à se doter d'un programme structuré conçu pour établir et entretenir des relations à long terme, jetant les bases d'un mentorat efficace et de réseaux de soutien solides pour les prochaines générations.

Pour l'avenir, il est donc essentiel de poursuivre sur cette belle lancée en offrant du mentorat et en assurant l'autonomisation de la prochaine génération de femmes. Nous devons mieux comprendre leurs compétences pour cerner ce qui les interpelle et remettre en question ce qui ne les intéresse pas, afin de les aider à développer leur propre style de leadership et à s'entraider à réussir.

En investissant dans le mentorat et en créant des espaces où les femmes peuvent s'épanouir et diriger en toute confiance, nous travaillons ensemble pour un monde meilleur en préparant les générations futures à hériter d'un environnement où le potentiel de chacune et chacun est pleinement reconnu et mis en valeur.

Communauté mondiale de gens d'affaires œuvrant à combler la disparité des sexes aux postes de haute direction dans le secteur de l'assurance, ISC Group (ISC) travaille en étroite collaboration avec des sociétés partenaires et commanditaires ainsi qu'avec une communauté florissante de plus de 10 000 femmes pour faciliter l'accès à des modèles à suivre, développer des réseaux de relations d'affaires et de mentors de confiance, renforcer la confiance et partager les expériences. En réunissant des femmes et en favorisant une meilleure compréhension des obstacles uniques auxquels elles font face dans leur carrière, ISC contribue à créer un environnement plus progressiste où les femmes peuvent s'épanouir. Parce que qui dit femmes épanouies dit entreprises prospères.

“

Tout au long de ma carrière, j'ai bénéficié du soutien et des conseils de femmes fortes qui m'ont servi de modèles et m'ont aidée à tracer ma propre voie et à retrouver mon authenticité. Aujourd'hui, je m'engage en redonnant à la prochaine génération. En tant que membre du Réseau des femmes professionnelles d'EY, je fais du mentorat auprès de plusieurs jeunes femmes professionnelles et fais la promotion de la place des femmes au sein du secteur. Je crois que nos voix sont puissantes et que nous avons une raison d'être. Il est essentiel que nous parlions de ce que nous avons vécu, car nous avons plus en commun que nous le pensons.

## EY | Travailler ensemble pour un monde meilleur

EY contribue à un monde meilleur en créant de la valeur pour ses clients, pour ses gens, pour la société et pour la planète, tout en renforçant la confiance à l'égard des marchés financiers.

Grâce aux données, à l'intelligence artificielle et aux technologies de pointe, les équipes d'EY aident les clients à façonner l'avenir en toute confiance et proposent des solutions aux enjeux les plus pressants d'aujourd'hui et de demain.

Les équipes d'EY fournissent une gamme complète de services en certification, en consultation et en fiscalité ainsi qu'en stratégie et transactions. S'appuyant sur des connaissances sectorielles, un réseau mondial multidisciplinaire et des partenaires diversifiés de l'écosystème, les équipes d'EY sont en mesure de fournir des services dans plus de 150 pays et territoires.

EY est *All in* pour façonner l'avenir en toute confiance.

EY désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited et peut désigner une ou plusieurs de ces sociétés membres, lesquelles sont toutes des entités juridiques distinctes. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ne fournit aucun service aux clients. Des renseignements sur la façon dont EY collecte et utilise les données à caractère personnel ainsi qu'une description des droits individuels conférés par la réglementation en matière de protection des données sont disponibles sur le site [ey.com/fr\\_ca/privacy-statement](http://ey.com/fr_ca/privacy-statement). Les sociétés EY ne pratiquent pas le droit là où la loi le leur interdit. Pour en savoir davantage sur notre organisation, visitez le site [ey.com](http://ey.com).

© 2025 Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L.  
Tous droits réservés.

WR 4642241

La présente publication ne fournit que des renseignements sommaires, à jour à la date de publication seulement et à des fins d'information générale uniquement. Elle ne doit pas être considérée comme exhaustive et ne peut remplacer des conseils professionnels. Avant d'agir relativement aux questions abordées, communiquez avec EY ou un autre conseiller professionnel pour discuter de votre propre situation. Nous déclinons toute responsabilité à l'égard des pertes ou dommages subis à la suite de l'utilisation de renseignements contenus dans la présente publication.

[ey.com/ca\\_fr](http://ey.com/ca_fr)