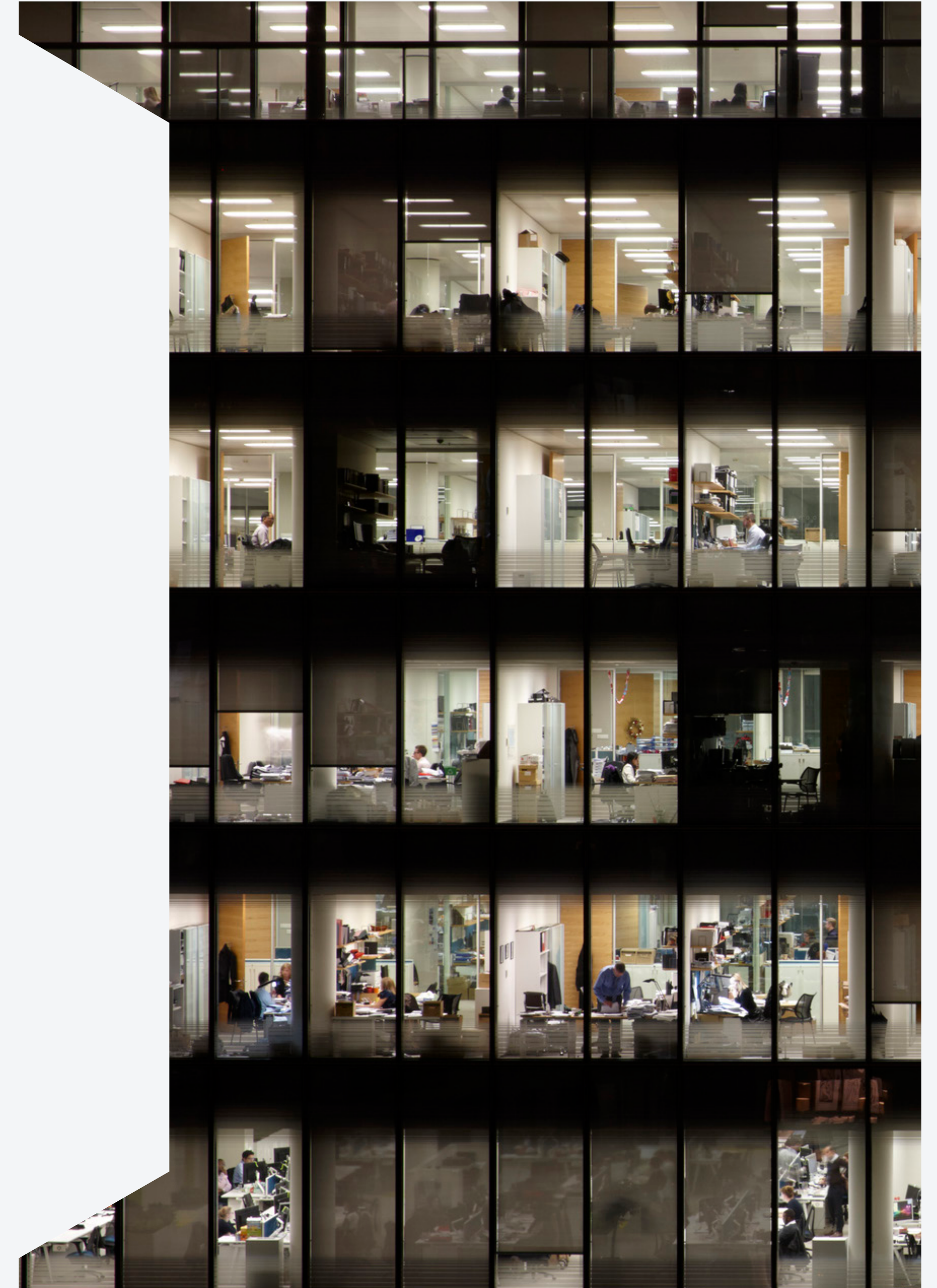


*Investir dans les talents,
créer de la valeur :*
le potentiel des femmes
de la génération Z



Avant-propos

Le paysage mondial des talents connaît une transformation rapide, en raison de l'évolution de la demande de compétences, des progrès de l'IA et de la technologie, et de l'évolution de la démographie. Les investisseurs à long terme qui anticipent ces changements et s'y adaptent vont acquérir un avantage concurrentiel dans des marchés de plus en plus dynamiques. Ceux qui ne le font pas risquent de prendre du retard.

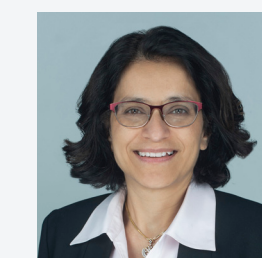
Dans cette optique, en mars 2025, l'Institut sur les données d'Investissements RPC a organisé un rassemblement de pairs et de partenaires du secteur pour explorer de nouvelles recherches sur un groupe démographique précis : la génération Z. En tant que groupe d'actifs le plus diversifié de l'histoire, ce segment de main-d'œuvre en pleine croissance jouera un rôle déterminant dans l'évolution des marchés de l'emploi et des filières de leadership. Plus précisément, les travaux de l'Institut ont exploré le potentiel que les femmes de ce groupe représentent pour les investisseurs et les principaux facteurs nécessaires pour libérer ce potentiel, y compris des milieux de travail diversifiés et inclusifs.

Chez Investissements RPC, nous estimons que ces mêmes facteurs sont essentiels à notre capacité de produire des rendements solides à long terme pour les 22 millions de Canadiens que nous servons. Tout comme nous diversifions notre portefeuille à l'échelle des catégories d'actif, des secteurs et des régions, nous appliquons le même principe aux talents, car nous savons que les décisions de

placement éclairées exigent un large éventail de compétences et de perspectives, et un environnement qui les accueille.

Même si le discours public et les lois relatives à la diversité, à l'équité et à l'inclusion (DEI) continuent d'évoluer, nous nous engageons à créer un milieu de travail diversifié et inclusif qui attire et retient les meilleurs talents, ce qui favorise des décisions de placement plus éclairées. Le présent rapport présente les principales conclusions des recherches de l'Institut, ainsi que les pratiques exemplaires pour attirer et retenir les femmes de la génération Z, comme nous en avons discuté lors de notre rassemblement.

Nous considérons qu'il s'agit du début d'un dialogue de longue haleine et nous avons hâte d'échanger des idées constructives.



PRITI SINGH
directrice générale principale
et chef de la gestion des
risques, Investissements RPC

Table des matières

1

Génération Z :
investir dans une nouvelle
génération de talents

page 4 >

2

Les femmes de la génération
Z façonnent la main-d'œuvre
qualifiée de demain

page 7 >

3

Cette tendance se poursuivra-
t-elle? La génération Z et le
paradoxe de la parentalité

page 12 >

4

Favoriser une main-d'œuvre
intergénérationnelle
puissante

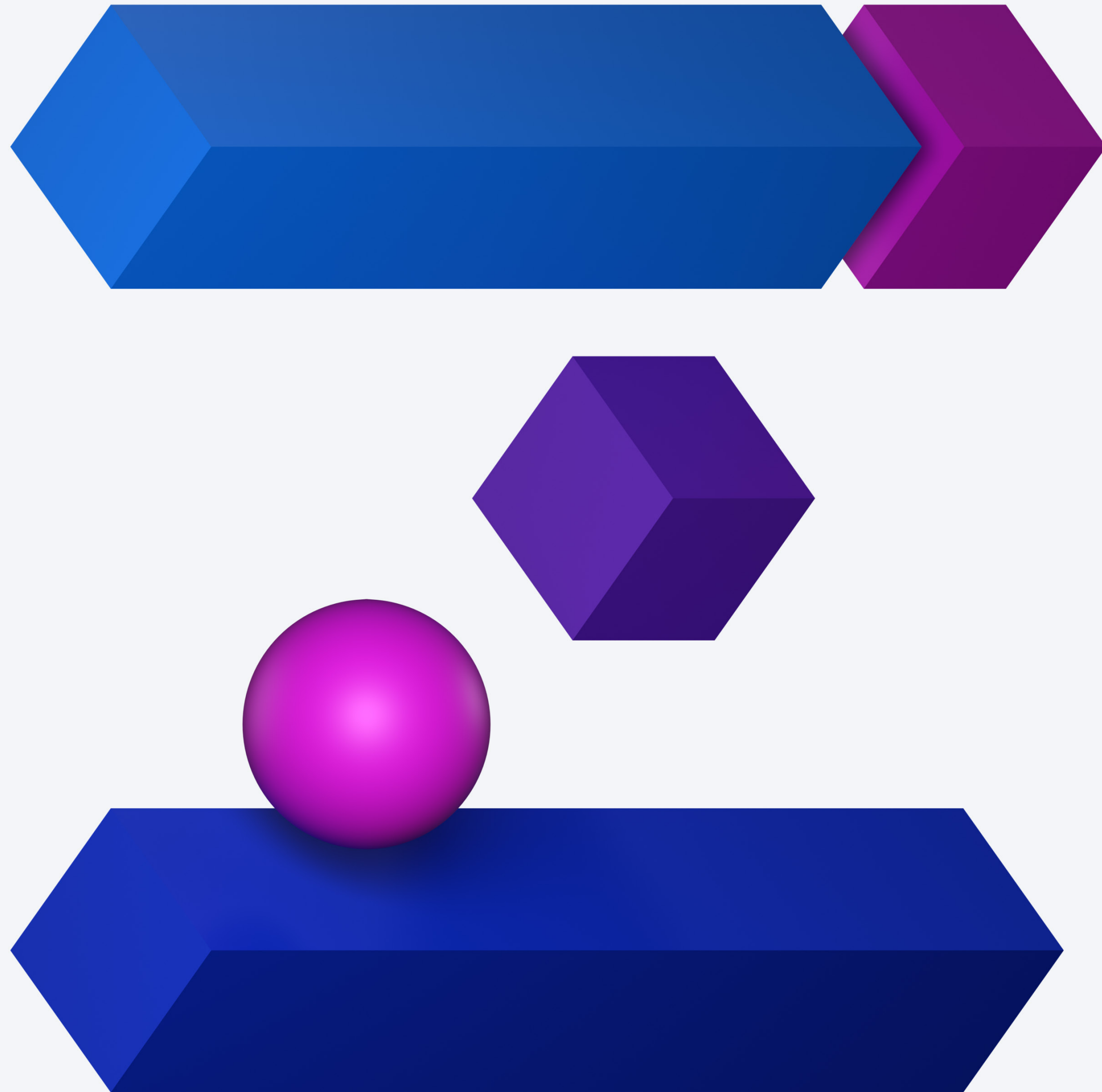
page 15 >

5

Étude de cas :
Investissements RPC

page 22 >

Génération Z : investir dans une nouvelle génération de talents



Les femmes de la génération Z prennent leurs marques sur le marché du travail. Les employeurs qui cherchent un avantage sur les marchés concurrentiels se précipitent pour les accueillir.

Né entre la fin de 1997 et 2012, ce groupe apporte du sang neuf sur le marché du travail à un moment où le vieillissement des populations menace de le comprimer davantage.¹ Mais les femmes de la génération Z apportent plus que des chiffres : elles apportent des niveaux de compétence exceptionnels, des perspectives diversifiées et de nouvelles idées sur la façon dont les organisations devraient fonctionner et réussir.

Représentant déjà le groupe de travailleurs le plus diversifié sur le plan ethnique de l'histoire,^{2,3} la génération Z compte également

la plus grande proportion de femmes en âge de travailler ayant fait des études. Non seulement ces femmes sont plus susceptibles de poursuivre des études postsecondaires que les femmes de la génération X et de la génération Y, mais leurs taux de scolarisation sont également supérieurs à ceux des hommes de la génération Z. De plus, les femmes de la génération Z sont plus intéressées que les générations précédentes à poursuivre des études très poussées en sciences, en technologie, en ingénierie et en mathématiques (STIM), bien qu'elles restent sous-représentées dans ce domaine par rapport aux hommes de la génération Z.⁴

Ces caractéristiques, combinées à la présence croissante des femmes de la génération Z, qui, d'ici 2030, représentera 30 % de la main-d'œuvre américaine, ont fait de ces femmes un élément essentiel à la réussite continue des investisseurs institutionnels.⁵

La valeur qu’elles apportent se reflète dans les chiffres. Les femmes de la génération Z gagnent les salaires les plus élevés pour leur âge par rapport aux générations précédentes de femmes. Elles ont réduit l’écart salarial entre les hommes et les femmes plus que tout autre groupe démographique qui les a précédées.⁶

Peuvent-elles maintenir leur progression vers des postes qui offrent un potentiel de création de valeur encore plus grand lorsqu’elles deviennent parents, une période où la progression de carrière et la croissance des revenus des femmes stagnent habituellement?

De nombreuses femmes de la génération Z expriment le désir de ne pas avoir d’enfants, une décision qui pourrait leur permettre de maintenir leur carrière sans faire face aux barrières traditionnelles de la parentalité.⁷ Pour celles qui deviennent parents, toutefois, le maintien de leur trajectoire initiale pourrait signifier un bond en avant, pour les économies dont les populations sont vieillissantes, et pour

les investisseurs et les employeurs qui estiment que la diversité de pensée et les milieux de travail inclusifs génèrent des rendements plus élevés.

Étant donné que le vieillissement de la population devrait entraîner un rétrécissement des marchés de l’emploi et une intensification de la concurrence pour attirer des talents sur le long terme, attirer et retenir des femmes de la génération Z nécessitera de penser au-delà des idées reçues. Les organisations qui pourront réinventer certains aspects de leur culture d’entreprise, de la gestion de leur main-d’œuvre et de leurs stratégies de mesures incitatives seront celles qui tireront le meilleur parti de cette cohorte. Cela peut inclure de nouvelles approches en matière d’horaires de travail flexibles, de rémunération équitable, de soutien au bien-être et à la santé mentale et d’autres avantages sociaux, de perfectionnement professionnel et de cultures inclusives axées sur les valeurs.



“
Une culture d’écoute ouverte est le
fondement d’un environnement inclusif.
Il s’agit d’entendre les gens, de voir le
monde à travers leurs yeux et de mettre
à profit leurs idées. C’est ce qui fait
vraiment progresser une organisation.

MARY SULLIVAN

directrice générale principale et chef de la gestion des talents, Investissements RPC

Les femmes de la génération Z façonnent la main-d'œuvre qualifiée de demain

Après avoir essuyé un revers sans précédent au début de la pandémie de COVID-19, le taux d’activité de toutes les femmes en âge de travailler (âgées de 25 à 54 ans) a bondi. Aux États-Unis, le taux d’activité des femmes a légèrement dépassé les niveaux d’avant la pandémie pour s’établir à 77 %, tandis qu’au Canada, il a atteint un niveau record de 85 %.

Les femmes de la génération Z ont mené le bal, leurs taux d’activité (en particulier au Canada) ayant dépassé ceux des femmes de la génération X et de la génération Y au même âge.

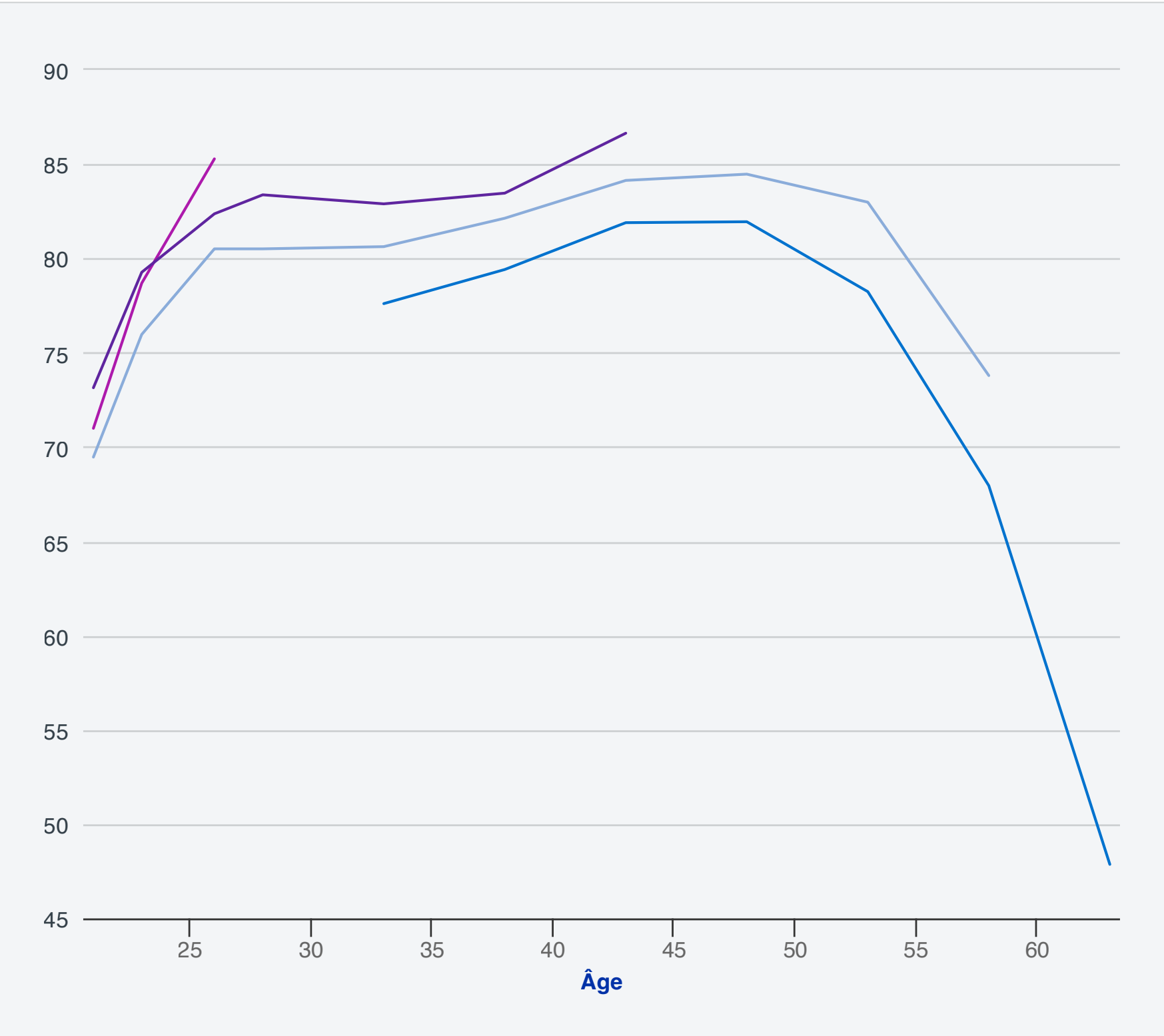
50 % des femmes de la génération Z ont refusé un emploi qui ne respectait pas leur éthique/ convictions personnelles.⁸

61 % des femmes de la génération Z se sentent capables de conduire le changement au sein de leur organisation.

Les femmes de la générationZ affichent une forte reprise sur le marché du travail

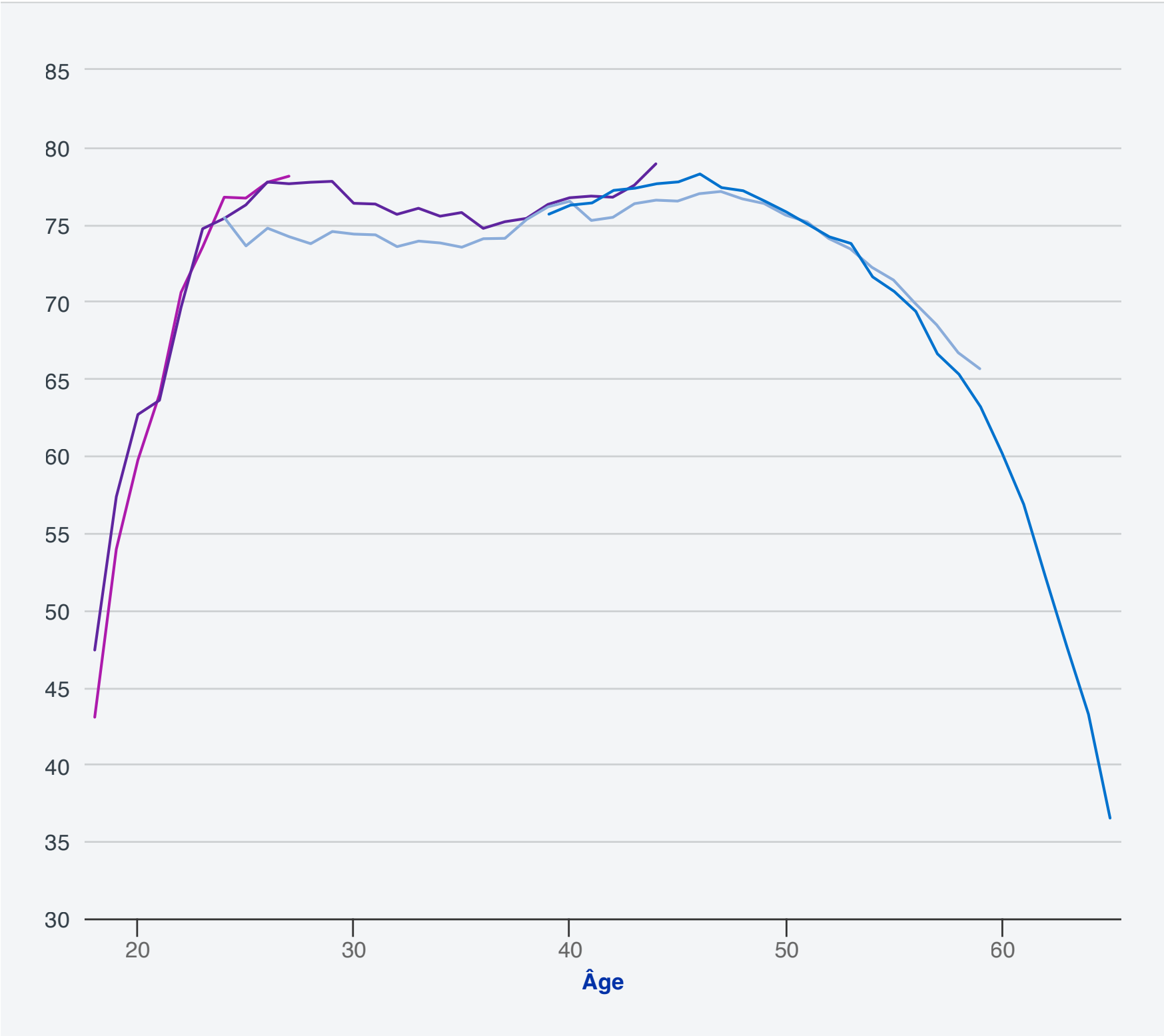
Taux d’activité des femmes âgées de 25 à 54 ans (en %)

CANADA



Source : Enquête sur la population active PUMP, Institut sur les données d’Investissements RPC

ÉTATS-UNIS



Source : Sondage sur la population actuelle, Institut sur les données d’Investissements RPC

De plus, les femmes de la génération Z réécrivent de plus en plus le discours sur l’équité salariale. Au Canada, leurs revenus augmentent plus rapidement que ceux de leurs homologues masculins, ce qui réduit l’écart de rémunération entre les hommes et les femmes de la génération Z à un niveau sans précédent de moins de 5 %.

La situation est tout aussi remarquable aux États-Unis, où l’écart salarial a commencé à se rétrécir plus tôt. Ici, l’écart de rémunération entre les hommes et les femmes de la génération Z et de la génération Y se situe entre 5 % et 7 %, ce qui représente une amélioration importante par rapport aux générations précédentes.

34 % des membres de la génération Z considèrent le coût de la vie comme une préoccupation majeure.

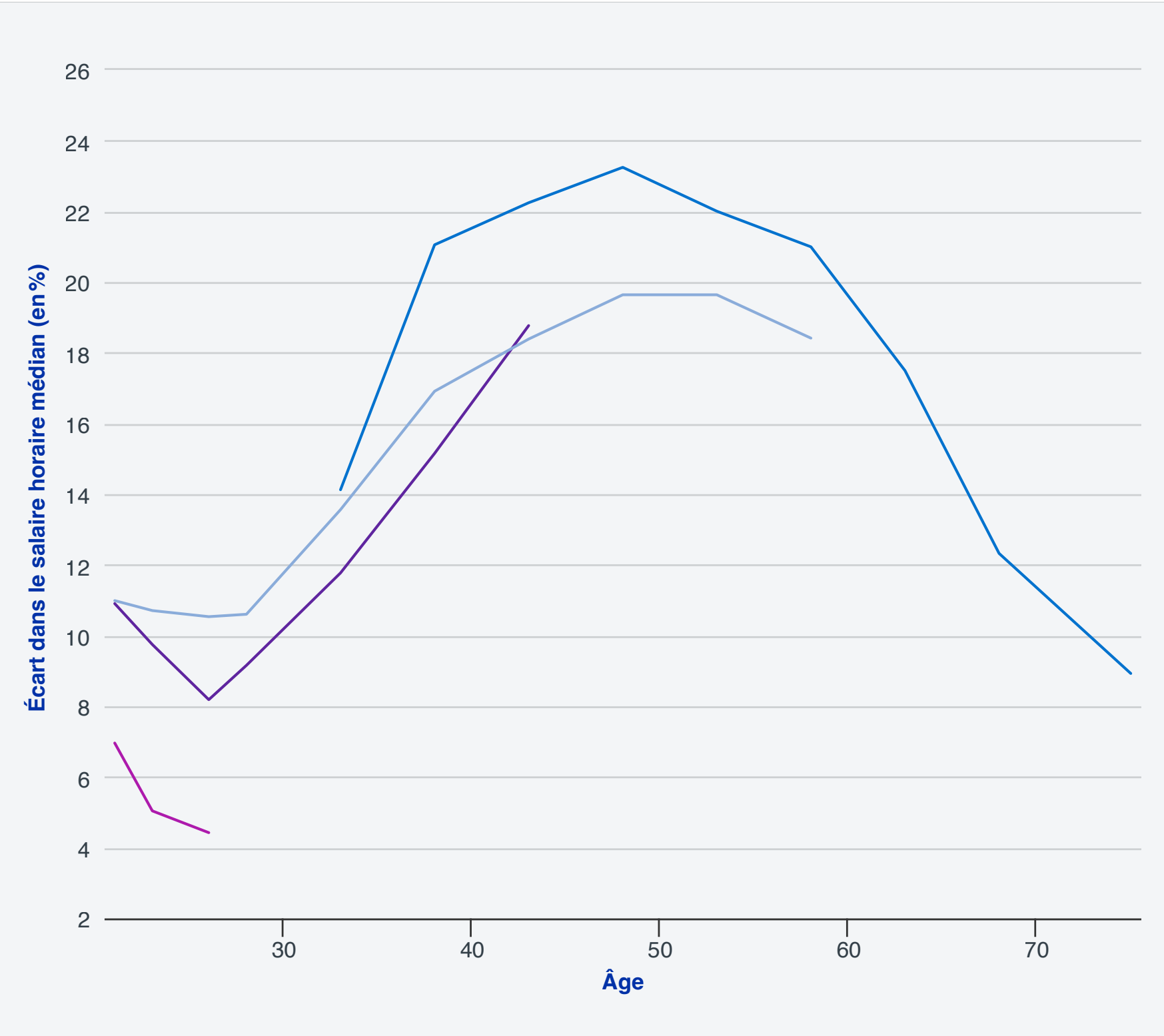
49 % des membres de la génération Z pensent que les entreprises ont une incidence positive sur la société.

Attention à l’écart: Les femmes de la générationZ font des progrès en matière d’équité salariale

Écart de salaire entre les hommes et les femmes, en % des salaires des hommes

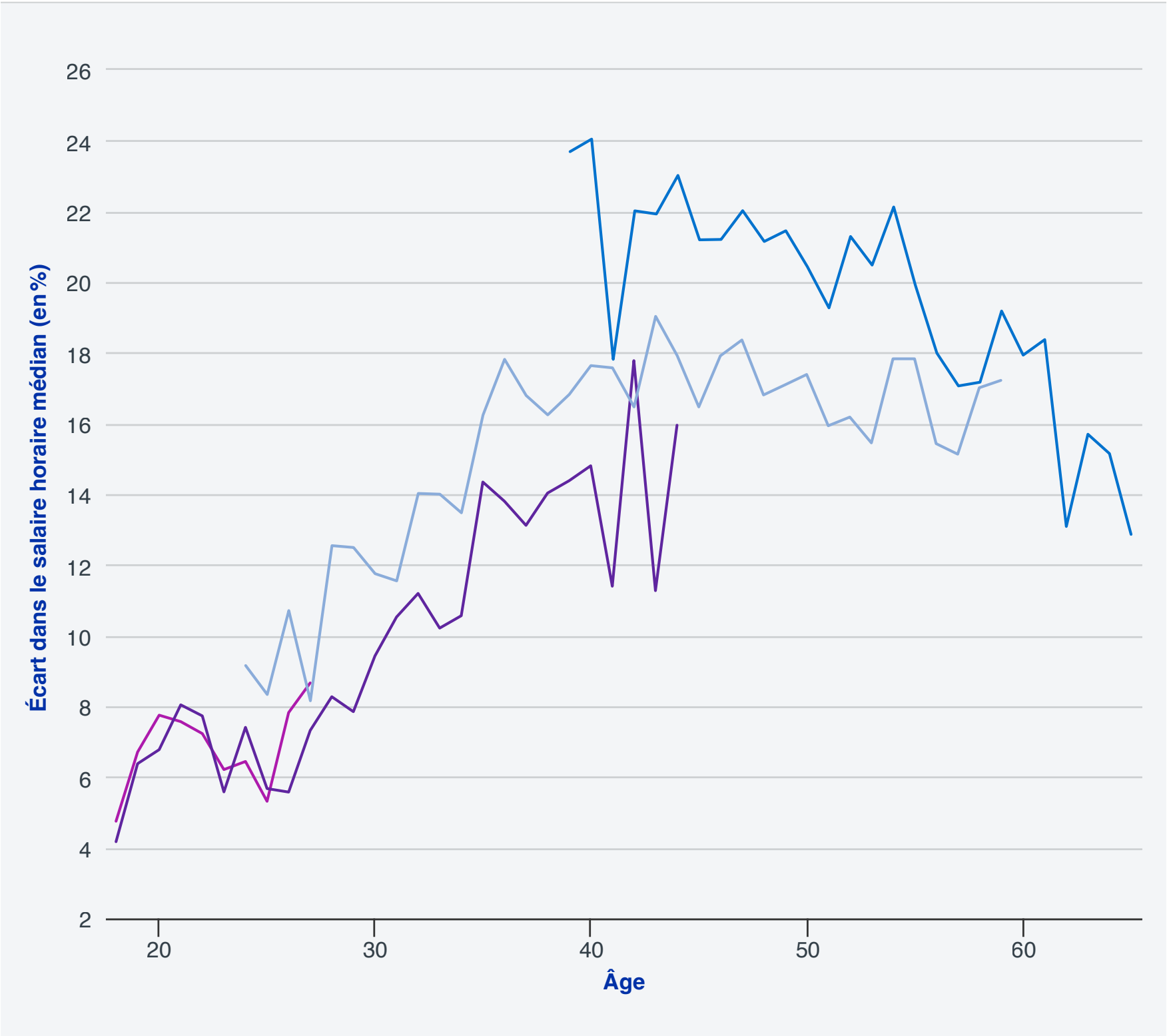
Génération Z Génération Y Génération X Baby-boomers

CANADA



Source : Enquête sur la population active PUMP, Institut sur les données d’Investissements RPC

ÉTATS-UNIS



Source : Sondage sur la population actuelle, Institut sur les données d’Investissements RPC

De plus, la poursuite d'études des femmes de la génération Z donne à penser qu'elles formeront la plus grande partie de la main-d'œuvre qualifiée de demain. Elles sont plus nombreuses à s'inscrire à des études postsecondaires que les générations précédentes de femmes et d'hommes de leur propre génération.

Aux États-Unis, environ 39 % des femmes âgées de 20 à 24 ans sont inscrites à un programme d'enseignement postsecondaire, par rapport à 34 % en 1998. En revanche, seuls 32 % des hommes de la même tranche d'âge sont inscrits, soit à peine un point de pourcentage de plus qu'en 1998.

“

Nous sommes à la recherche de renseignements uniques et sous-estimés sur les entreprises. Disposer des meilleures données en fait partie, mais il en va de même pour les meilleurs talents.

FRANK IERACI
chef mondial, Actions à gestion active et science des placements

50 %

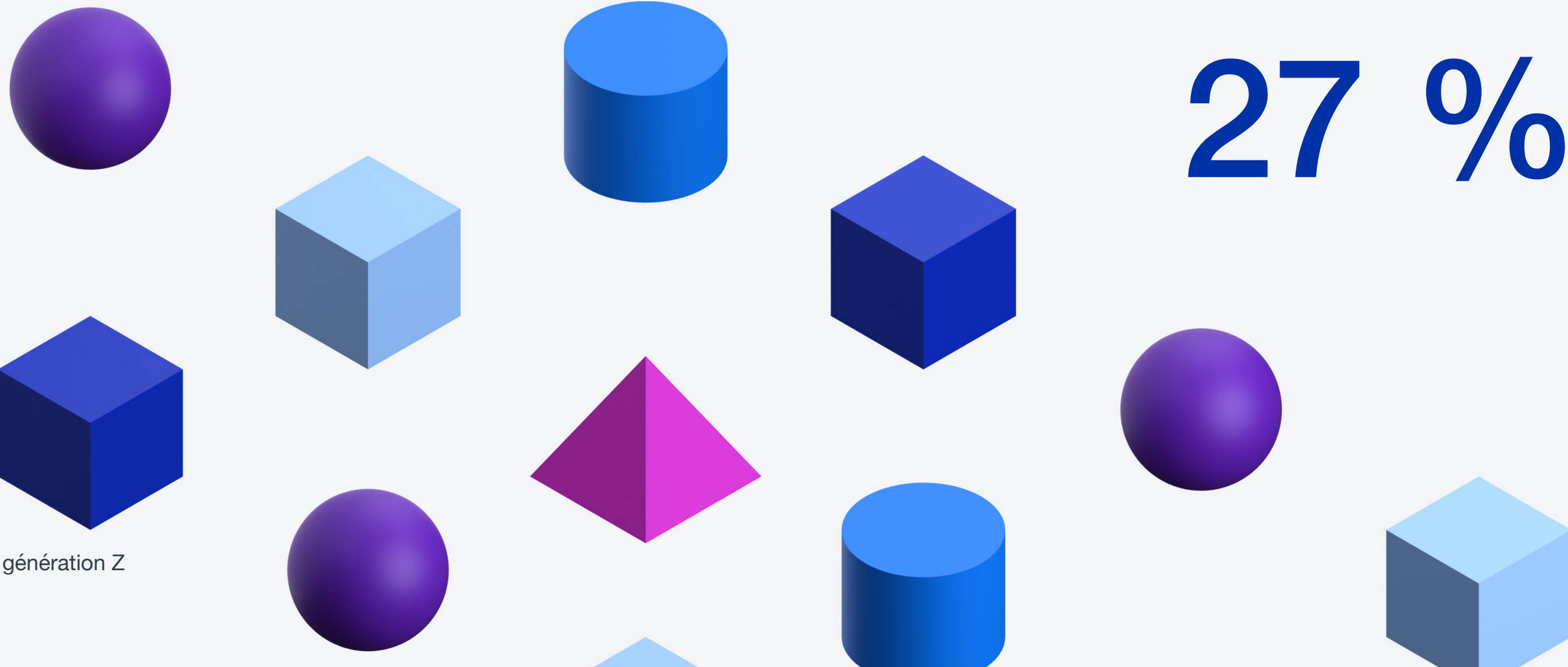
des membres de la génération Z citent leur avenir financier à long terme comme leur principal facteur de stress.

20 %

des membres de la génération Z ont déjà changé d'emploi ou de secteur d'activité en raison de préoccupations environnementales.

27 %

des membres de la génération Z craignent que leur employeur fasse preuve de discrimination à leur égard s'ils évoquent des problèmes de santé mentale.



La tendance est encore plus prononcée au Canada, où 49 % des jeunes femmes poursuivent maintenant des études supérieures, en hausse de près de 8 % par rapport à 1998, tandis que les inscriptions des hommes n’ont augmenté que légèrement (de 37 % à 39 %).

Cet écart en matière d’éducation, qui s’élargit depuis des décennies, continue de croître. En 2021, les universités et les collèges professionnels américains comptaient environ six femmes pour quatre hommes.⁸ Bien que cela soulève d’importantes préoccupations quant à la participation des hommes à la population active, cela donne également à penser que les femmes de la génération Z ne se contentent pas de participer au marché du travail, elles se positionnent comme l’épine dorsale de la main-d’œuvre qualifiée de demain.

Les femmes de la générationZ poursuivent des études supérieures à un rythme sans précédent

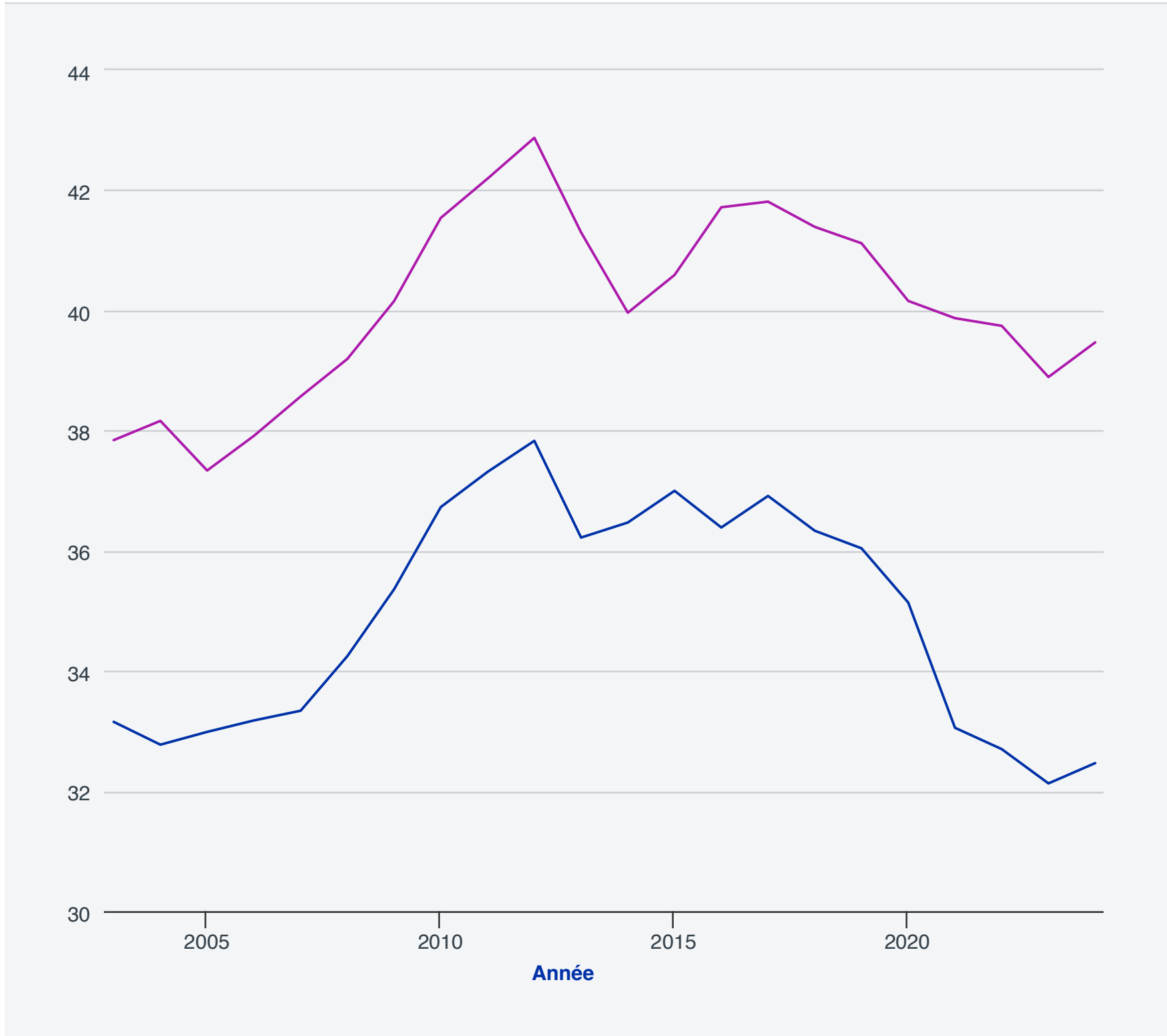
Pourcentage d’hommes et de femmes scolarisés, âgés de 20 à 24 ans

CANADA



Source : Enquête sur la population active PUMP, Institut sur les données d’Investissements RPC

ÉTATS-UNIS



Source : Sondage sur la population actuelle, Institut sur les données d’Investissements RPC

Cette tendance se poursuivra-t-elle? La génération Z et le paradoxe de la parentalité

Les femmes les plus âgées de la génération Z (28 ans) pourraient bientôt fonder une famille, une période où l'avancement professionnel et les revenus des femmes plafonnent habituellement et où les écarts entre les sexes en matière de participation et de salaires se creusent. Ce désavantage économique ou cette « pénalité de maternité » contraste avec la « prime de paternité » dont bénéficient les hommes, car leurs salaires ont tendance à augmenter après avoir eu des enfants.⁹ Ce dernier effet a été attribué à la perception que les hommes deviennent plus stables et responsables après avoir été parents, ce qui se traduit par une rémunération plus élevée et des évaluations plus positives.

Toutefois, les femmes de la génération Z présentent plusieurs avantages. Premièrement, elles entrent dans leurs meilleures années de la vie active à un moment où la baisse des taux de natalité et la hausse de l'espérance de vie devraient réduire la disponibilité de la main-d'œuvre dans les économies avancées.

Elles s'appuieront également sur les acquis des femmes de la génération Y, qui ont grimpé les échelons de la direction à un rythme impressionnant. En 2014, les femmes âgées de 25 à 34 ans ne représentaient que 43 % des postes de direction aux États-Unis. En 2024, elles ont occupé 48 % de ces postes, ce qui a presque entièrement comblé un écart qui favorisait depuis longtemps les hommes.

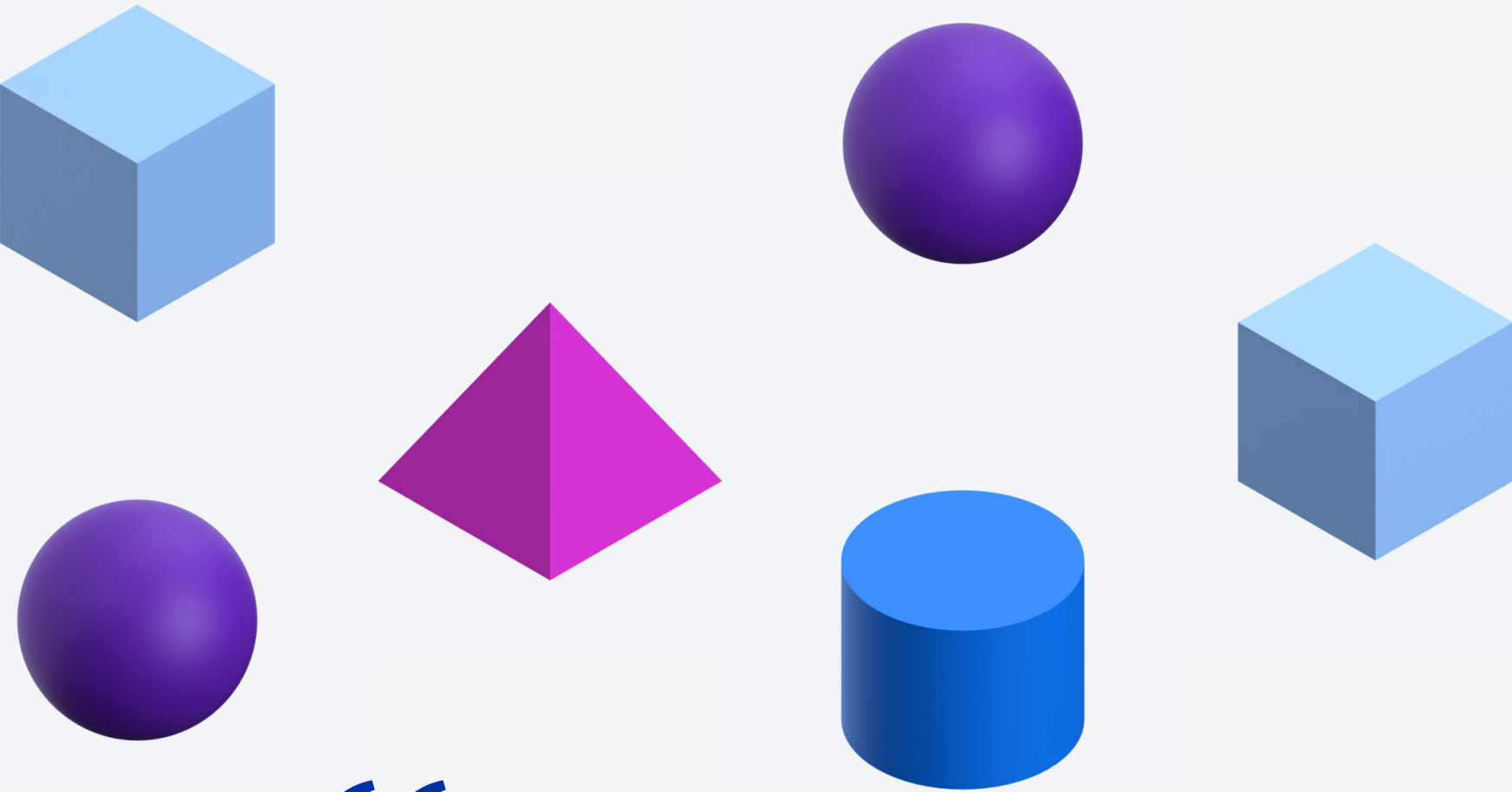
Pourtant, la croissance de la représentation des femmes dans les postes de direction, en particulier en milieu et en fin de la carrière, reste obstinément marginale.

“

Les États-Unis seront un pays majoritairement de minorités d'ici 2045 et la génération Z est un sous-ensemble particulièrement diversifié. Si les entreprises veulent innover et garder une longueur d'avance, elles ont besoin d'une main-d'œuvre diversifiée.

DIANA SCOTT

chef de centre, U.S. Human Capital Center
et Conference Board



“

Plus vous apportez de points de vue différents à la table, meilleur est votre processus décisionnel. Pour que cette diversité de pensée devienne une réalité, vous devez toujours examiner les pratiques d'affaires pour vous assurer que chaque voix a une chance d'être entendue.

PRITI SINGH

directrice générale principale et chef de la gestion des risques,
Investissements RPC

Les investisseurs qui valorisent une plus grande diversité de pensée, en particulier dans les rôles décisionnels, ont tout intérêt à aider les femmes à surmonter cet obstacle, tout comme les économies qui font face à des crises démographiques imminentes en raison du vieillissement de la main-d'œuvre.

D'ici 2030, 23 % de la population canadienne, soit 9,4 millions de personnes, aura plus de 65 ans.¹⁰ Les États-Unis devraient compter environ 73 millions de personnes âgées de 65 ans et plus, ce qui représente environ 21 % de la population totale.¹¹ Ce changement démographique marquera un tournant décisif. Comme moins de personnes en âge de travailler arriveront sur le marché de l'emploi, les pays et les employeurs devront trouver

de nouvelles stratégies, y compris tirer parti des segments de la population active qui étaient auparavant sous-utilisés. En effet, selon le Conference Board des États-Unis, attirer et fidéliser les talents constituent une préoccupation majeure des cadres supérieurs.¹²

Mais pour exploiter le potentiel de valeur ajoutée des femmes de la génération Z, les employeurs doivent remettre en question le statu quo. Les sondages indiquent que 61 % des membres de la génération Z s'efforceront de mener le changement au sein de leurs organisations, en particulier dans les domaines du bien-être, des répercussions sociales et environnementales, ainsi que de la charge de travail.¹³

Favoriser une main-d'œuvre intergénérationnelle puissante

Au cours des deux dernières années, l'Institut sur les données d'Investissements RPC a convoqué de hauts dirigeants des principaux fonds de placement mondiaux pour qu'ils échangent des stratégies visant à tirer parti du potentiel créateur de valeur des effectifs diversifiés. Notre plus récent événement a exploré comment libérer le pouvoir des femmes de la génération Z, tout en créant un milieu de travail intergénérationnel florissant, où les baby-boomers, les membres des générations Y et Z contribuent chacun à leur plein potentiel. Nos invités nous ont

fait part des idées concrètes suivantes sur la façon de créer un environnement de travail productif pour les talents diversifiés qui, selon tous, sont essentiels à leur croissance et à leur performance.

Aux fins du présent rapport, ces points de vue ont été sélectionnés spécifiquement pour leur applicabilité aux femmes de la génération Z; toutefois, il convient de noter qu'ils répondent aux préoccupations des talents au-delà de ce groupe démographique particulier et qu'ils peuvent jouer un rôle plus large dans l'amélioration de la main-d'œuvre.

“

Qu'attend la génération Z de ses gestionnaires? Le plus important est la transparence. Toutes les femmes de la génération Z de mon équipe ont déclaré qu'elles avaient besoin de transparence. Elles veulent comprendre les raisons qui sous-tendent les efforts déployés afin d'obtenir de meilleurs résultats.

BRONWYN WARD

directrice générale, chef du bêta, gestion des garanties et des liquidités, Gestion de fonds globale

1. Horaires de travail flexibles

La capacité à trouver un équilibre entre l'emploi et les intérêts personnels, la famille et les amis est la principale préoccupation de la génération Z, qui accorde de l'importance à la souplesse dans son lieu de travail, selon l'enquête mondiale 2024 de Deloitte sur la génération Y et la génération Z.¹⁴ Pour concilier à la fois priorités personnelles et besoins d'affaires, il existe divers modèles de planification des horaires, chacun offrant une approche différente en matière de souplesse. En fin de compte, **l'équilibre idéal variera pour chaque investisseur**, en fonction de sa situation et de ses objectifs. (Pour en savoir plus sur l'approche d'Investissements RPC, veuillez consulter l'étude de cas ci-dessous.)¹⁵

Mesures concrètes :

Les investisseurs peuvent offrir des « horaires de travail flexibles » qui correspondent aux besoins individuels de l'entreprise.

- Mener des sondages auprès des employés pour comprendre leurs préférences en matière de planification des horaires.
- Explorer des façons novatrices d'établir un équilibre entre ces préférences et les besoins de l'entreprise, en utilisant des options comme le partage de poste, le travail à temps partiel et des horaires de travail variés.
- Assurer l'équité dans le soutien aux rôles de proches aidants, en offrant un soutien égal aux hommes et aux femmes.
- Instaurer des politiques équitables en matière de congé parental.
- Offrir un soutien aux employés qui gèrent des responsabilités familiales, y compris des salles d'allaitement, des heures de travail flexibles et des aides en matière de soutien en santé mentale.



“Les gens pensent généralement que la génération Z a une préférence pour le travail à distance. Mais pour ma part, j’aime la communauté qui découle du travail en personne.”

BRETT CASWELL

Stagiaire, Investissements RPC, Technologie et données, Technologie et opérations

2. Santé mentale au travail

Seuls 51 % des membres de la génération Z ont indiqué que leur santé mentale était bonne ou extrêmement bonne en 2024, selon l'enquête de Deloitte. Même si l'enquête donne à penser que le niveau de stress a légèrement baissé par rapport à 2023, 40 % des membres de la génération Z ont indiqué qu'ils se sentaient stressés la plupart du temps. Les principaux facteurs? Les préoccupations financières, les longues heures de travail, le manque de reconnaissance au travail et le bien-être familial. De plus, moins de 6 membres de la génération Z sur 10 se sentaient à l'aise de parler à leurs gestionnaires de problèmes de santé mentale, tandis que 3 sur 10 craignaient que leur gestionnaire fasse preuve de discrimination à leur égard.

Mesures concrètes :

Les employeurs peuvent commencer par normaliser les conversations sur la santé mentale et favoriser un environnement où les employés se sentent à l'aise de discuter des problèmes de santé mentale sans craindre de faire l'objet de discrimination.

- Former les gestionnaires à la sensibilisation à la santé mentale et à l'inclusivité.
- Mettre en place des canaux de rétroaction anonymes ou des lignes d'assistance en santé mentale.
- Offrir des programmes de mieux-être financier et des services de conseil.
- Adopter de meilleures habitudes institutionnelles en matière de reconnaissance des réalisations, notamment des récompenses personnalisées et une rétroaction régulière.



“Je veux savoir que mon travail contribue à quelque chose de plus grand que moi, qu’il fait une réelle différence.”

SARAH ALVARADO

Stagiaire, Investissements RPC, Affaires générales, Affaires publiques et Communications

3. Rémunération concurrentielle et transparence salariale

De nombreux membres de la génération Z ont commencé leur carrière en période d'inflation élevée et d'essor du marché immobilier. De plus, leur avenir financier à long terme est souvent considéré comme l'un des principaux facteurs qui contribuent à leur niveau de stress. Plus de la moitié des membres de la génération Z et de la génération Y du Canada estiment que leur situation financière est mauvaise ou passable, 53 % d'entre eux estimant que la dette est une préoccupation majeure, selon un rapport de Manuvie.¹⁶ Le sondage de la Banque Scotia sur l'habitation a révélé que le taux d'accession à la propriété des Canadiens âgés de 18 à 34 ans est passé de 47 % en 2021 à 26 % en 2024.¹⁷

Les employés de la génération Z veulent savoir que leur rémunération est compétitive. Des études suggèrent que la génération Z s'échange facilement des renseignements sur les salaires par l'intermédiaire des médias sociaux et d'autres canaux.¹³

Mesures concrètes :

- Soyez franc au sujet des fourchettes de salaire lors des discussions d'embauche et de promotions.
- Offrez des ateliers sur la littératie financière pour aider les employés à gérer leurs revenus.
- Fournissez aux employés des comparaisons anonymisées des rémunérations au sein de l'organisation et du marché.
- Instaurez des examens réguliers de la rémunération et une communication claire sur la progression des salaires.
- Utilisez des outils qui permettent aux employés de voir comment leurs salaires se comparent à ceux des autres de façon anonyme.



“Dans la situation économique actuelle, être rémunéré équitablement pour le travail que je fais et être en mesure de subvenir confortablement à mes besoins est l’une des choses les plus importantes pour moi.”

ORPA BHOWAL

Stagiaire, Investissements RPC, Gestion des affaires, Gestion globale des fonds

4. Cultures inclusives et axées sur les valeurs

Les trois quarts des membres de la génération Z et de la génération Y affirment que l'engagement communautaire et l'impact sociétal d'une organisation sont des facteurs importants pour choisir d'y travailler. Ils sont à la recherche de sociétés qui prennent des engagements clairs et qui respectent leurs valeurs énoncées. Plus de 60 % des membres de la génération Z ont indiqué que la durabilité environnementale était une préoccupation majeure. D'autres ont indiqué que les positions claires des employeurs sur la discrimination, les inégalités économiques et les droits des personnes LGBTQ étaient importantes dans leur prise de décisions.

Mesures concrètes :

- Élaborer et partager des rapports sur les contributions environnementales et sociétales de l'organisation.
- Organiser des forums pour que les employés participent à des projets axés sur les valeurs.
- Former les dirigeants pour qu'ils incarnent les valeurs de l'entreprise et les impliquer dans les efforts d'engagement communautaire.
- Donner aux leaders les compétences nécessaires pour faire entendre des voix diverses dans les discussions et créer des espaces sûrs qui permettent aux employés de partager leurs points de vue sans jugement.
- Intégrer des mesures d'inclusivité dans les évaluations de performance.
- Encourager le mentorat intergénérationnel pour partager des expériences diverses.



“Je me soucie de la culture de l’entreprise, de l’environnement de travail et des gens. Il est essentiel de travailler dans un environnement inclusif, avec des personnes très positives.”

SARAH ALVARADO

Stagiaire, Investissements RPC, Affaires générales,
Affaires publiques et Communications

5. Des perspectives claires d'avancement et de croissance professionnelle

Les nouvelles recrues peuvent-elles envisager un avenir dans votre entreprise? Des études suggèrent qu'il s'agit d'une préoccupation évidente pour la génération Z. Ce groupe démographique veut comprendre les occasions de mobilité interne et la façon dont chaque occasion contribue à l'avancement de sa carrière. Il veut également perfectionner ses compétences avec les technologies émergentes. Par exemple, le manque de mobilisation des employeurs à l'égard de l'incidence de l'IA générative sur le lieu de travail et les emplois et le manque d'efforts pour préparer les travailleurs à utiliser cette technologie font partie des préoccupations mentionnées dans l'enquête de Deloitte.

Mesures concrètes :

- Montrer aux employés comment leur rôle peut évoluer au sein de l'entreprise.
- Mettre en place des entretiens réguliers sur le perfectionnement.
- Proposer des feuilles de route personnalisées à chaque employé.
- Doter les employés des compétences nécessaires pour gérer les technologies émergentes, comme l'IA.
- Dispenser des formations sur l'IA générative, le codage et l'analyse des données.
- Accorder aux employés du temps pour poursuivre des occasions d'apprentissage.



“Je veux un environnement dynamique et je veux être exposée à un éventail d'expériences. La stabilité n'est pas la chose la plus importante pour moi en ce moment.”

JOANNA LIU

Stagiaire, Conception et construction de portefeuille,
Gestion de fonds globale, Investissements RPC

Étude de cas

Investissements RPC: Créer un milieu de travail inclusif pour les meilleurs talents

« I n’a jamais été aussi important de créer un environnement où les gens peuvent donner le meilleur d’eux-mêmes », a déclaré Mary Sullivan, directrice générale principale et chef de la gestion des talents à Investissements RPC.

De nombreuses études ont prouvé que des groupes diversifiés peuvent mieux résoudre des problèmes complexes que des équipes homogènes, souligne-t-elle. Et il est essentiel pour toute société de placement de disposer des meilleurs talents pour relever les défis.

Ces connaissances sous-tendent la stratégie globale de talents d’Investissements RPC. Conçue pour répondre aux principales préoccupations des professionnels actuels et futurs, elle offre de la souplesse et un équilibre entre le travail et la vie personnelle, et favorise un environnement où les employés se sentent habilités à gérer leurs priorités personnelles et à exceller sur le plan professionnel.

Les horaires de travail permettent de concilier un équilibre entre le désir de flexibilité des employés et l’importance accordée par l’organisation à la collaboration et à l’apprentissage en personne. Cela inclut des options de travail à temps partiel et de partage d’emploi ainsi que des heures de travail variées, avec une présence au bureau (sans modifier la semaine de travail standard). Des absences du travail, des congés sabbatiques payés et des congés pour proches aidants, ainsi que des occasions de travailler à partir d’emplacements préapprouvés pendant des périodes déterminées sont également possibles.

Pour bâtir une organisation efficace, il faut d’abord la comprendre. L’équipe de Mme Sullivan utilise les données pour mieux comprendre la nature de l’organisation et les expériences des employés. L’information est essentielle pour apporter les changements nécessaires pour exploiter le pouvoir de diverses équipes et faire d’Investissements RPC « la meilleure version d’elle-même ».

Les examens annuels garantissent que les programmes de rémunération et d’avantages sociaux sont conçus pour faire concurrence aux pairs du secteur, les audits sur l’équité aident à repérer et à atténuer les biais potentiels, et les fourchettes de rémunération transparentes renforcent la confiance des employés. Une couverture de premier plan pour les services de santé mentale, des séminaires sur des sujets liés à la santé mentale et une culture d’ouverture sont au cœur de l’approche d’Investissements RPC en matière de bien-être des employés.

« Une culture d’écoute ouverte est le fondement d’un environnement inclusif, a déclaré Mme Sullivan. Il s’agit d’écouter les gens, de voir le monde à travers leurs yeux et de mettre à profit leurs idées. C’est ce qui fait vraiment progresser une organisation. »

Pour recruter les meilleurs jeunes talents, Investissements RPC organise des événements de premier plan, comme une conférence annuelle sur le leadership des femmes, conçue

pour promouvoir des parcours professionnels diversifiés et attirer des femmes issues de milieux éducatifs non traditionnels. Au cours de l’exercice 2023, Investissements RPC a également parrainé une journée d’observation au travail pour les étudiantes de dernière année de secondaire dans le cadre du programme Women in Capital Markets. Sept groupes de ressources pour les employés, dont le Women’s Initiative Network, favorisent l’inclusion dans diverses dimensions.

À l’étape de l’embauche, des cadres de carrière intégrés et une formation sur les entrevues contribuent à atténuer les préjugés, à favoriser l’inclusivité et à bâtir une culture de travail équitable. En mars 2025, les femmes représentaient 28 % des professionnels chevronnés en placements, 38 % des cadres supérieurs et 50 % des administrateurs de conseils d’administration. Au cours de l’exercice 2025, 47 % des nouveaux employés étaient des femmes.

Contributeurs

Investissements RPC

Priti Singh,
directrice générale principale et
chef de la gestion des risques

Mary Sullivan,
directrice générale principale et
chef de la gestion des talents

Geoffrey Rubin,
directeur général principal et
stratège de fonds unique

Michel Leduc,
directeur général principal et chef mondial,
Affaires publiques et communications

Frank Ieraci,
directeur général principal et chef mondial,
Actions à gestion active et science
des placements

Richard Manley,
directeur général et
chef du développement durable

Bronwyn Ward,
directrice générale, chef du bêta,
gestion des garanties et des liquidités,
Gestion de fonds globale

Jennifer Devereaux,
directrice générale, Acquisition de talents

Zahra Khiliji,
directrice générale,
Rémunération globale, Talent

Monika Mielnik,
directrice générale, Équité, diversité et
inclusion, Talent

Allison Pasique,
directrice générale,
Recrutement universitaire, Talent

Rei Tran,
stagiaire, Affaires générales,
Affaires publiques et communications

Brett Caswell,
ingénieur stagiaire, Technologie et données,
Technologie et opérations

Joanna Liu,
analyste stagiaire, Conception et construction
de portefeuille, Gestion de fonds globale

Orpa Bhowal,
analyste stagiaire, Gestion des affaires,
Gestion globale des fonds

Sarah Alvarado,
analyste stagiaire, Affaires de l'entreprise,
Affaires publiques et Communications

Recherche économique avec l'aimable autorisation de

Andrew Agopsowicz,
Metanomics Research

Nous remercions les personnes et les organisations suivantes pour leurs contributions

Diana Scott,
chef de centre, U.S. Human Capital Center
et Conference Board

Dawn Desjardins,
économiste en chef, Deloitte Canada

Notes de fin

- ¹ Dimock, Michael. [Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins](#). Pew Research Centre, janvier 2019.
- ² Erickson, Robin. et Lombardo, Barbara J. [Gen Z Rising: Attracting, Engaging, and Retaining the Workforce of the Future](#). The Conference Board, mars 2023.
- ³ [Portrait générationnel de la population vieillissante du Canada selon le Recensement de 2021](#). Statistique Canada, avril 2022.
- ⁴ Nicola, Tara P. [STEM Gender Gaps Significant Among Gen Z](#). GALLUP, décembre 2023.
- ⁵ [Projections overview and highlights, 2020–30](#). Monthly Labor Review: U.S. Bureau of Labor Statistics, octobre 2021.
- ⁶ Le présent rapport porte principalement sur la génération Z aux États-Unis et au Canada. Les répercussions de la génération Z sur le milieu de travail et le marché du travail des marchés émergents aux démographies variées et plus jeunes peuvent être différentes, tout comme les stratégies nécessaires pour attirer et retenir ces talents.
- ⁷ King, Jordan. [One in Three Young People Don't Want Children as US Birth Rate Falling](#). Newsweek, novembre 2024.
- ⁸ Sauf indication contraire, toutes les statistiques d'extraction contenues dans le présent rapport proviennent de l'[enquête mondiale 2024 de Deloitte sur la génération Z et la génération Y](#).
- ⁹ Thompson, Derek. [Colleges Have a Guy Problem](#). The Atlantic, septembre 2021.
- ¹⁰ Budig, Michelle J. [The Fatherhood Bonus and The Motherhood Penalty: Parenthood and the Gender Gap in Pay](#). Third Way, septembre 2014.
- ¹¹ [Le troisième âge au premier plan](#). Statistique Canada, septembre 2024.
- ¹² Vespa, Jonathan, Armstrong, David M. et coll. [Demographic Turning Points for the United States: Population Projections for 2020 to 2060](#). United States Census Bureau, février 2020.
- ¹³ Erickson, Robin. et Lombardo, Barbara J. [L'essor de la génération Z : Attirer, engager et retenir la main-d'œuvre de demain](#). The Conference Board, mars 2023.
- ¹⁴ [Enquête mondiale 2024 de Deloitte sur la génération Z et la génération Y](#). Deloitte, 2024.
- ¹⁵ [Résilience financière et la longévité](#). Manuvie, 2024.
- ¹⁶ Lord, Craig. [As homeownership plummets, young Canadians are moving in with family: poll](#). Global News, octobre 2024.

Vous aimeriez en savoir plus sur l'Institut sur les données d'Investissements RPC?

Communiquez avec nous à insightsinstitute@cppinvestments.com

Consultez notre site Web à l'adresse cppinvestments.com/insights-institute