

# étude Femmes leaders au coeur des affaires 2015

avantage F :  
pour une meilleure  
représentation des  
femmes dans les  
STIM et les postes  
de direction



# introduction :

## qu'est ce que l'avantage F?

Le succès d'une entreprise dépend de sa souplesse, c'est à-dire de sa capacité à innover, à croître et à évoluer. Les leaders d'aujourd'hui doivent non seulement engager un dialogue fécond avec un public vaste et varié, mais aussi veiller à la diversité au sein de leur organisation. Le rôle des leaders est de tisser des liens avec la communauté, les employés, les clients et les principaux acteurs, d'influencer les décisions prises au sommet, de forger des alliances et des partenariats solides et de rallier les gens à une vision claire. D'où cette question, qui est celle traitée ici : où sont les femmes leaders?

Avant d'aller plus loin, assurons-nous de nous entendre sur la définition de l'avantage F. Nous avons inventé cette expression pour décrire la relation symbiotique entre les femmes et le milieu de travail. S'il est difficile de déterminer dans quelle mesure les femmes influencent leur entreprise, de plus en plus d'études permettent de jeter un éclairage intéressant sur le sujet. D'après les statistiques recueillies, les organisations où des femmes siègent au conseil d'administration et occupent des postes de direction obtiennent de meilleurs résultats que les autres.

# qu'est-ce que cela signifie pour votre organisation?

Observons les faits suivants :

**Les femmes dirigeantes travaillent plus fort et obtiennent de meilleurs résultats que leurs homologues masculins.**<sup>1</sup>

Elles n'ont pas le choix si elles veulent obtenir une place au sein de la direction et la conserver.

**Les femmes qui occupent des postes de direction sont généralement perçues comme de meilleures dirigeantes que les hommes.**<sup>2</sup> Le style de leadership des femmes est vu comme plus rassembleur. Les femmes dirigent en montrant l'exemple et, contrairement aux vieux préjugés, savent faire face aux crises avec confiance et sérénité.

**Les sociétés qui obtiennent les meilleurs résultats financiers sont celles dont les postes de direction sont occupés par le plus grand nombre de femmes.**<sup>3</sup> C'est la conclusion d'une enquête réalisée en 2014 dont les résultats, présentés par forbes.com, ont été compilés par la société de conseils en ressources humaines, DDI, en collaboration avec le groupe de recherche sans but lucratif, The Conference Board. Selon cette enquête, le Canada se classe au premier rang au chapitre des femmes leaders, avec un taux de 50 %. Au moment de l'enquête, 46 % de la population active mondiale était de sexe féminin et, selon Condition féminine Canada, les femmes représentaient 47 % de la population active du Canada.

L'article de Forbes va cependant plus loin et souligne le manque de confiance apparemment inhérent au leadership des femmes. Bien que cette situation soit probablement due à des préjugés sexistes, elle mérite d'être étudiée davantage. La réussite engendre la réussite, c'est ainsi que la confiance s'acquiert. Si on empêche les femmes d'accéder aux tremplins nécessaires à cette réussite, on nuit grandement à leur capacité à gagner en confiance, et c'est le cercle vicieux.

Dans ce cas, quelles compétences, perspectives et idées les femmes apportent elles à leur milieu? En tire-t on assez parti? Comment pouvons-nous renforcer la capacité des femmes à diriger, influencer et amener des changements positifs dans leur communauté? Comment pouvons-nous repérer et outiller les futures leaders qui œuvrent au sein de nos organisations et de nos communautés? Comment favoriser la représentation des femmes dans les domaines à dominante masculine, comme les STIM (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques) ou les métiers spécialisés? **Qu'est ce que l'avantage F, et comment pouvons-nous le soutenir?**

Nous espérons que notre étude permettra d'amorcer un dialogue constructif, qu'elle donnera aux organisations des pistes de solution pour favoriser la présence de femmes aux postes de direction et qu'elle aidera les travailleuses, de tous les secteurs du marché du travail, à mieux reconnaître leurs compétences en leadership et à saisir leur chance.

<sup>1</sup> Women-led companies perform three times better than the S&P 500, Pat Wechsler; Fortune.com, 3 mars, 2015

<sup>2</sup> Women CEOs Are Good For Business, Says Study, Alanna Vagianos; huffingtonpost.com, juillet 2014

<sup>3</sup> Companies Do Better With Women Leaders (But Women need More Confidence To Lead) Study Says, Susan Adams; Forbes.com, août 2014

## faits saillants

83 %

Au total, 83 % des Canadiennes pensent qu'il existe un plafond de verre ou une différence en milieu de travail entre les hommes et les femmes en ce qui a trait au salaire.

71 %

Au total, 71 % des répondantes n'occupent pas un poste de gestion au sein de leur entreprise.

71 %

Environ trois quarts (71 %) des Canadiennes croient que les compétences en communication sont l'une des caractéristiques distinctives qui font des femmes de véritables leaders.

44 %

L'obstacle le plus souvent invoqué (44 %) par les Canadiennes pour expliquer le fait qu'elles n'aient jamais embrassé une carrière dans les STIM ou dans un métier spécialisé est le stéréotype voulant que les STIM soient des domaines réservés aux hommes.

36 %

Moins de la moitié des répondantes (36 %) ont déjà joué un rôle de mentor auprès d'une professionnelle moins expérimentée.

27 %

En tout, 27 % des répondantes qui ne travaillent pas dans le domaine des STIM affirment qu'avec un soutien ou des conseils adéquats elles auraient peut être entrepris une carrière dans ces domaines ou dans un métier spécialisé.

3 %

Seulement 3 % des répondantes étudient actuellement dans le domaine des STIM.



# barre t-on encore la voie des femmes au travail?

D'après les conclusions de plusieurs études, il semble que ce soit bel et bien le cas. Selon la Global Women Entrepreneur Leaders Scorecard, une étude annuelle de Dell et d'ACG qui évalue les pays qui favorisent la réussite des entrepreneures, bien que les femmes représentent 47 % de la population active du Canada, seulement 3 % sont des PDG. Selon le Catalyst Census on Women Board Directors de 2013, moins de 16 % des répondantes siègent à un conseil d'administration, et 40 % des entreprises ne comptent aucune femme au sein de leur conseil. De plus, seulement 16 % des petites et moyennes entreprises canadiennes appartiennent à des femmes, selon un rapport de 2012 de TD Economics.<sup>4</sup>

Selon notre propre étude réalisée en 2015, 71 % des répondantes n'occupent pas un poste de gestion dans leur organisation, 21 % occupent un poste de gestionnaire (responsables, directrices, superviseuses, etc.) et 9 % sont des cadres de direction (vice-présidentes, présidentes, chefs de la direction). Lorsque nous avons demandé aux femmes quels obstacles les empêchaient d'occuper des postes de direction au sein des entreprises canadiennes, elles ont répondu que le principal obstacle (47 %) était que les employeurs craignaient les absences pour raisons familiales. Fait intéressant, le manque de confiance en soi (28 %), ainsi que le faible accès pour les employées à des parrains ou à des mentors (27 %) sont des barrières plus importantes pour les femmes qui travaillent dans le domaine des STIM que pour leurs homologues des autres domaines.

## qu'est-ce qui freine l'accès des Canadiennes à des postes de direction?

Craintes des employeurs liées aux absences pour raisons familiales



Craintes des employeurs liées aux congés de maternité



Préjugés défavorables envers les femmes occupant des rôles de gestion



Moins d'ouverture que les hommes à une délocalisation pour un poste de direction



Manque de confiance en soi



Aucun – d'après mon expérience, aucun de ces facteurs n'empêche les femmes d'accéder à des postes de direction



Faible accès pour les employées à des parrains ou à des mentors



Réseau limité de connaissances ou de contacts



## à petits pas?

Les craintes des employeurs liées aux absences pour raisons familiales demeurent le principal obstacle à l'avancement, bien que cette raison soit moins importante qu'auparavant. En effet, 47 % des répondantes l'ont invoquée comme principale barrière en 2015, soit une baisse de 6 % par rapport aux 53 % de 2014. De même, 42 % des employeurs ont cité comme facteur un éventuel départ en congé de maternité, contre 51 % l'année dernière, soit une baisse de 9 %. Toutefois, bien que les obligations familiales et les congés de maternité soient encore

perçus comme des obstacles importants pour les femmes actives, les données laissent entrevoir une légère évolution des mentalités.

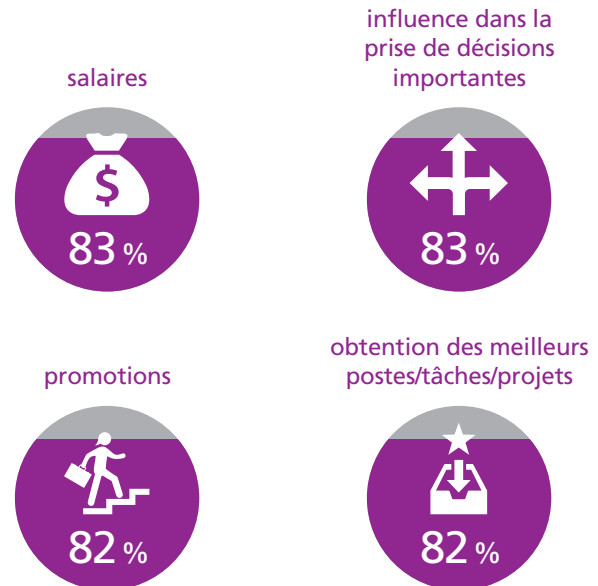
Autre lueur d'espoir : 8 % de répondantes de plus ont répondu « Aucun – d'après mon expérience, aucun de ces facteurs n'empêche les femmes d'accéder à des postes de direction » par rapport à 2014, ce qui nous laisse espérer que les chances d'avancement des femmes augmentent bel et bien, et ce, de plus en plus.

<sup>4</sup> Canada is an emerging hot spot for high-impact female entrepreneurs, Ruta Aidis; The Globe and Mail, mercredi 10 juin 2015 ;<http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/small-business/sb-growth/day-to-day/canada-is-an-emerging-hot-spot-for-high-impact-female-entrepreneurs/article24822724/>



## le plafond de verre existe-t-il toujours?

Plus des trois quarts des Canadiennes croient qu'il existe un plafond de verre ou une différence en milieu de travail entre les hommes et les femmes relativement aux questions suivantes :



Au Canada, l'Ontario obtient les meilleurs résultats, avec le plus faible pourcentage de femmes qui croient en l'existence d'un plafond de verre ou d'une différence par rapport aux autres provinces en ce qui a trait aux promotions (78 %) et à l'obtention des meilleurs postes/tâches/projets (79 %). De plus, c'est en Ontario, mais aussi en Saskatchewan et au Manitoba ainsi que dans le Canada atlantique, que le moins de femmes croient qu'un plafond de verre ou une différence existent en ce qui a trait à l'influence dans la prise de décisions importantes (81 %). Enfin, ce sont la Saskatchewan et le Manitoba qui affichent les meilleurs résultats en ce qui a trait au salaire, avec la plus faible proportion de femmes (80 %) qui disent croire à l'existence d'un plafond de verre ou d'une différence entre elles et les hommes. Rappelons-nous cependant que, même si nous faisons référence à « la plus faible » proportion, cette dernière demeure encore trop élevée pour que nous puissions nous en satisfaire.

# pourquoi cette absence de femmes dans les STIM?

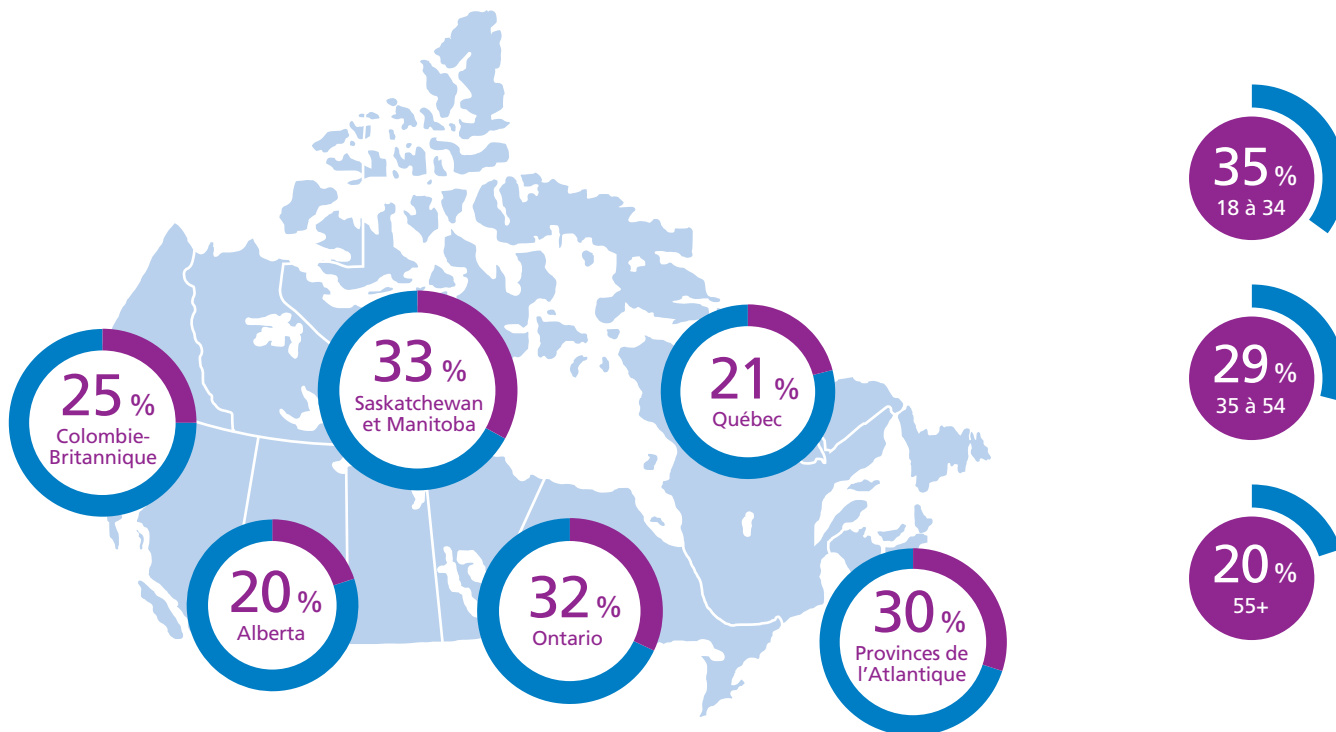
Si on parle peut-être beaucoup de l'absence des femmes dans les STIM, les données concernant cette absence sont réellement inquiétantes. Selon le magazine Maclean's, la participation nationale moyenne au domaine des STIM n'est que de 19 %, et seulement 12 % des 280 000 ingénieurs du pays sont des femmes. Même si les femmes décrochent un emploi, le nombre d'entre elles qui occupent un poste de direction est tout aussi faible. Le magazine souligne également que, selon des données de Statistique Canada datant de 2009, seulement 12 % des professeurs titulaires du domaine des STIM sont des femmes<sup>5</sup>.

Notre étude révèle une tendance encore plus consternante : seulement 3 % des répondantes étudient actuellement en vue de travailler dans les STIM, et 5 % occupent actuellement un emploi dans ce domaine. Parmi les répondantes, 9 % des jeunes (18 à 34 ans) travaillent actuellement dans le domaine des STIM, alors que cette proportion est de 5 % pour les 35 à 54 ans et de 2 % pour les femmes de 55 ans et plus.

## une lueur d'espoir...

En tout, 27 % des répondantes qui ne travaillent pas dans le domaine des STIM affirment qu'avec un soutien ou des conseils adéquats elles auraient peut-être entrepris une carrière dans ce domaine ou dans un métier spécialisé. Cette situation semble particulièrement s'appliquer aux jeunes. Cette statistique donne à réfléchir, car ces 27 % représentent un important potentiel inexploité en ce qui a trait à la compétitivité et à la capacité d'innovation du Canada.

## auriez-vous choisi une carrière dans les STIM si vous aviez eu du soutien?



<sup>5</sup>Source: <http://www.macleans.ca/society/life/why-there-are-still-far-too-few-women-in-stem/>

# ...malgré la persistance des obstacles et des idées fausses

Près de la moitié des répondantes (44 %) ont répondu que le principal obstacle qui décourage les femmes à poursuivre une carrière dans les STIM ou les métiers spécialisés est le stéréotype voulant que les STIM soient un domaine réservé aux hommes. Fait intéressant, cette opinion est encore plus courante chez les femmes qui travaillent dans les STIM.

## quel est le principal obstacle qui empêche les femmes de poursuivre une carrière dans les STIM ou les métiers spécialisés?

### toutes les femmes

Stéréotype voulant que les STIM soient un domaine réservé aux hommes  
44 %

Manque de soutien scolaire ou absence de conseillers d'orientation  
26 %

Crainte d'être victime de harcèlement ou de discrimination  
26 %

Manque d'occasions pour les femmes de participer à des formations  
26 %

Manque d'encouragement de la part des parents ou de la famille  
23 %

Influence de l'entourage  
13 %

Aucun – Je ne crois pas que des obstacles empêchent les femmes de poursuivre une carrière dans les STIM ou les métiers spécialisés  
35 %

### les femmes travaillant dans les STIM

Stéréotype voulant que les STIM soient un domaine réservé aux hommes  
57 %

Crainte d'être victime de harcèlement ou de discrimination  
39 %

Manque de soutien scolaire ou absence de conseillers d'orientation  
31 %

Manque d'encouragement de la part des parents ou de la famille  
30 %

Manque d'occasions pour les femmes de participer à des formations  
25 %

Influence de l'entourage  
9 %





# apprendre. accomplir. diriger : idées et sources de motivation

Si certaines femmes semblent nées pour diriger, selon la politicienne américaine Geraldine Ferraro, il y a aussi des chefs qui sont nées femmes. Toutefois, le chemin pour devenir une leader assurée peut être semé d'embûches, externes comme internes. C'est pourquoi nous avons cerné trois grandes forces qui peuvent aider les jeunes femmes d'affaires à s'y retrouver dans le monde professionnel et à saisir des occasions qui leur permettent de démontrer leurs compétences en leadership.

## apprendre

Cerner les compétences en leadership

Découvrir son avantage F (ce dont il s'agit, comment cerner ses propres qualités de leader, évaluation personnelle)

## accomplir

Accroître son influence

Tirer parti de l'avantage F (développement des compétences en leadership par le réseautage et l'établissement d'alliances)

## diriger

Pour une meilleure représentation

Mettre à profit son avantage F (collaborer avec d'autres leaders, agir comme mentore ou marraine)



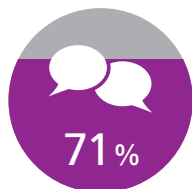
## cerner les compétences en leadership

Vous voulez diriger? La première chose à faire, c'est un bon exercice d'introspection. Il faut évaluer ses forces, cerner les talents qui nous distinguent et déterminer ce que l'on peut apporter à une organisation, y compris en réfléchissant à son style de leadership, aux qualités qui nous servent et à ce que l'on doit améliorer. Rappelez-vous, chaque personne est unique.

### quelles caractéristiques distinctives permettent aux femmes d'être de véritables leaders?

Selon notre étude, environ trois quarts (71 %) des Canadiennes croient que les compétences en communication sont l'une des caractéristiques distinctives qui font des femmes de véritables leaders.

compétences en communication



patience



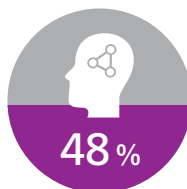
compassion



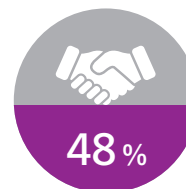
créativité



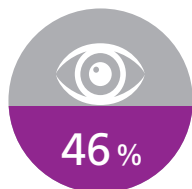
intelligence émotionnelle



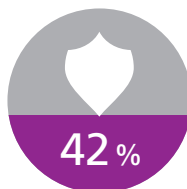
honnêteté



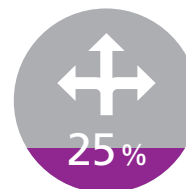
conscience de soi



courage



influence



# réflexions de femmes leaders inspirantes

## Shoana Prasad

accompagnatrice de gestionnaires  
et fondatrice de Glenwood  
Consulting Group Inc.

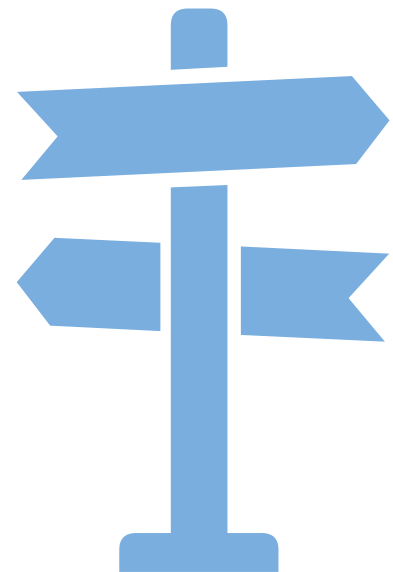


M<sup>me</sup> Prasad compte plus de 15 ans d'expérience en formation et perfectionnement des gestionnaires, expérience qu'elle fait profiter à ses clients. Elle offre des services de formation en communication, d'encadrement et de gestion de la réputation. Elle compte parmi ses clients des institutions financières ainsi que des organisations des secteurs des produits grand public, des produits pharmaceutiques, des soins de santé, des médias et des technologies. En marge du secteur privé, Shoana Prasad fait régulièrement des présentations à la Schulich School of Business de l'Université York, à Toronto, et à l'école de commerce de l'Université McGill, à Montréal. De plus, elle dirige des programmes de gestion de la réputation pour Women of Influence Inc., et a aidé des conférencières à se préparer pour le premier évènement TEDxWomen de Toronto.

## Quelles sont les caractéristiques distinctives des femmes leaders?

Je crois que la caractéristique la plus distinctive d'une grande leader est sa capacité à mener sans égard au titre. Que les ressources humaines la considèrent comme une chef ou non, elle n'a pas besoin du titre pour faire preuve de leadership. Il y a des leaders à tous les échelons. Il y a celles qui écoutent, posent des questions judicieuses, se font l'avocate du diable et offrent des conseils, lorsque nécessaire. J'admire ces leaders qui savent être fortes et humbles à la fois, et qui sont intelligentes tout en demeurant accessibles.

Parmi les autres compétences pratiques des dirigeantes, citons le sens aigu des affaires, des qualités de communicatrice hors pair, la capacité de prendre des décisions difficiles et de s'adapter aux changements constants, ainsi que la volonté d'investir du temps (par le mentorat) et de l'argent (par des fonds de perfectionnement personnel) dans le capital humain.



## Comment repérer les femmes dotées de compétences en leadership dans son organisation?

Elles ont un sens aigu des affaires – Les leaders doivent comprendre tous les aspects de leur organisation et savoir aider leurs équipes à cerner les priorités. En somme, il s'agit de connaître les chiffres et les gens qui rendent possible de tels chiffres.

Elles ont de la présence – Pour moi, une femme qui a de la présence est forte, elle sait qui elle est et elle a une opinion qu'elle présente sans réserve, avec tact et en s'appuyant sur les faits.

Ce sont des communicatrices – S'il n'est pas donné à chacune à la fois d'être éloquente, claire, concise et de maîtriser le style narratif, ces qualités demeurent toutefois un outil très puissant. En communication, l'habileté et le style ne sont rien sans le contenu. Mais une leader qui maîtrise tous ces aspects est inarrêtable!

Elles font preuve de résolution – Elles doivent absolument être capables de gérer plusieurs projets et de prendre des décisions claires quant aux directives à suivre concernant les prochaines étapes. La capacité à prendre une décision, surtout en situation d'incertitude, est une compétence essentielle et l'est d'autant plus à mesure que la personne gravit les échelons au sein de l'organisation.

## Comment développez-vous vos compétences en leadership? Comment vous évaluez-vous?

Je développe mes compétences au quotidien, dans la salle de conférence et sur l'estrade. Tous les jours, je rencontre des clients qui occupent des postes importants et exigeants. J'ai conscience de la pression que subissent nos leaders sur le plan du rendement, de la croissance, de l'anticipation et de l'instauration des changements, ainsi qu'en ce qui concerne la formation et le maintien en poste des employés. J'écoute; je pose des questions ouvertes avec une curiosité sincère. Je m'évalue en fonction de ce que les autres disent à mon sujet. Les commentaires honnêtes sont parfois difficiles à encaisser, mais nécessaires. Si vous ne savez pas comment vous perçoivent les autres, vous ratez l'occasion de développer les compétences en leadership qui vous manquent.

Donc, en général, si mes collègues et mes clients sont satisfaits, je le suis aussi.

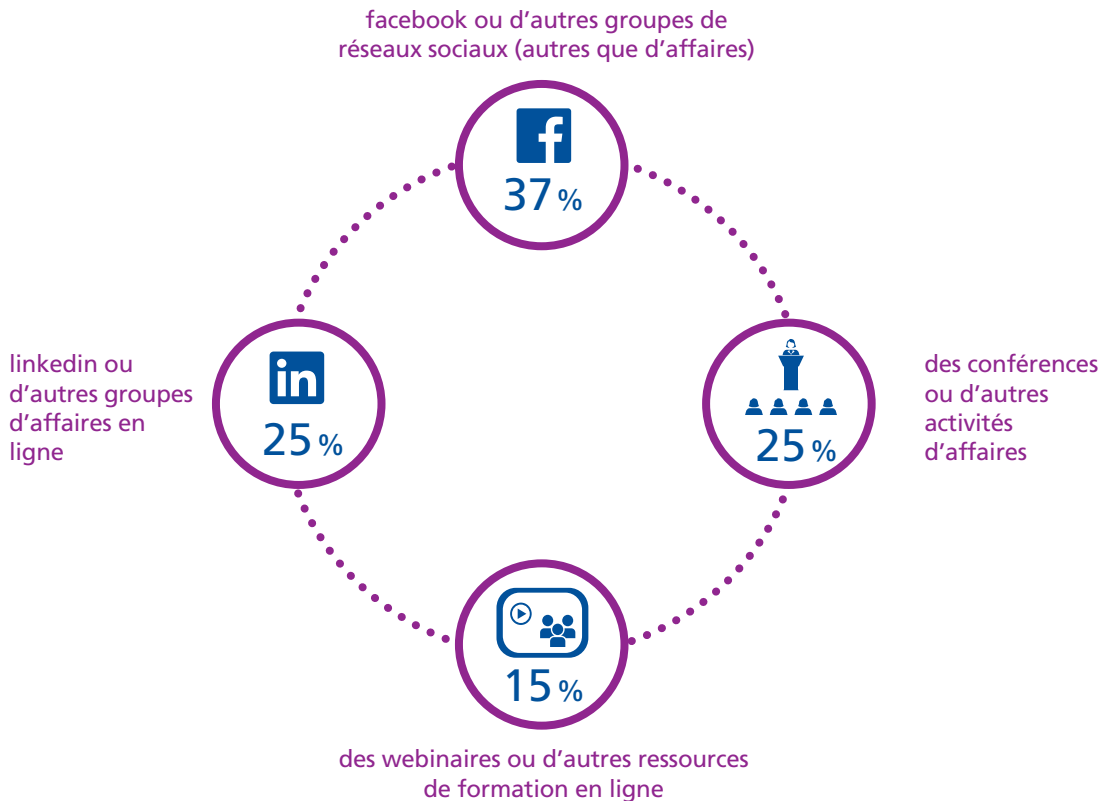


# accroître son influence

La création de partenariats solides qui vous aideront à faire avancer vos idées et vos projets repose sur l'établissement d'un réseau bien implanté et mutuellement avantageux.

## comment les femmes créent elles des réseaux?

Les Canadiennes profitent davantage des occasions de réseautage face à face (38 %), comme des dîners ou des pauses-café, pour mettre en place un réseau que d'autres formes de réseautage, comme :



Bien que cela vaut pour la plupart des répondantes, les diplômées universitaires sont plus nombreuses à participer à des conférences ou à d'autres activités d'affaires (45 %) qu'à des occasions face à face, comme des dîners ou des pauses-café (43 %), ou qu'à s'inscrire à LinkedIn ou à d'autres groupes d'affaires en ligne (40 %).

# réflexions de femmes leaders inspirantes

## Faith Tull

vice-présidente principale,  
ressources humaines,  
Randstad Canada



Faith est une professionnelle chevronnée des ressources humaines qui compte plus de 25 années d'expérience dans le domaine. Chez Randstad Canada, elle est à la tête de l'équipe des ressources humaines et contribue à l'atteinte des objectifs opérationnels à court et à long terme de l'organisation en élaborant des programmes et des services d'avant-garde liés aux ressources humaines. Elle redéfinit et établit régulièrement les priorités en matière de ressources humaines pour s'assurer que les résultats ont un impact positif sur les clients internes et externes et que Randstad demeure un employeur de choix.

### Lorsque vous avez commencé à diriger, que faisiez-vous pour qu'on vous remarque en tant que leader?

Je crois qu'il faut se faire entendre. Exprimez-vous, représentez votre discipline et intégrez-la au processus décisionnel. Les organisations fonctionnent mieux lorsqu'elles adoptent un point de vue global sur les décisions stratégiques et sur ce qui influencera les gens. Ainsi, faites vos recherches, déterminez les avantages et les inconvénients de chaque décision, communiquez aux dirigeants des différents secteurs fonctionnels les informations auxquelles ils n'ont pas accès (par exemple, le pouls de l'organisation). Vous avez accès facilement à ce genre d'information. Il est donc important de vous exprimer à ce sujet lors des réunions. Assurez-vous de respecter vos engagements, et n'hésitez pas à contester ou à proposer un autre point de vue.

### Quels sont les avantages du réseautage?

Le réseautage est l'occasion d'établir des relations non seulement avec des personnes qui partagent les mêmes valeurs, mais aussi avec des personnes de votre secteur ou de secteurs différents. Il permet de trouver des idées pour surmonter les difficultés auxquelles votre industrie fait face, voire parfois de valider votre travail ou d'amener un nouveau point de vue. Il peut ouvrir des portes, que vous ayez ou non un emploi à l'heure actuelle. Les relations sociales et d'affaires ainsi développées peuvent même donner lieu à des amitiés durables. Le réseautage permet parfois de rencontrer un expert qui devient un mentor ou un parrain. Je crois qu'il s'agit d'une occasion formidable. Les femmes devraient s'y adonner le plus souvent possible.

### À quel moment faut-il donner son avis?

Il est essentiel de donner son avis au moment de prendre des décisions stratégiques qui ont un impact sur l'ensemble de l'entreprise et des employés. Ne cachez pas les faits; donnez votre avis pendant la réunion, et non après, dans le couloir. Les débats et les négociations ont lieu dans la salle de réunion, là où les hauts dirigeants sont présents. C'est à ce moment-là qu'il faut vous faire entendre, quand ce que vous avez à dire a des répercussions importantes sur l'organisation. Exprimez-vous si vous avez quelque chose à dire, tout particulièrement si c'est dans l'intérêt commun. Ce moment est donc tout indiqué pour donner votre avis.

# promouvoir une meilleure représentation des femmes dans les postes de direction

Les femmes qui occupent des postes de direction savent mieux que quiconque les difficultés auxquelles font face les autres femmes en quête de devenir des leaders. Cette situation motive souvent les dirigeantes à promouvoir plus activement l'accès d'autres femmes à des postes de direction au sein de leur organisation et à agir comme mentors auprès de jeunes dirigeantes. Bien que le mentorat et le parrainage contribuent grandement à renforcer le pouvoir des femmes au sein des organisations, nos statistiques démontrent qu'il reste beaucoup de travail à accomplir pour assurer une représentation équitable.

## dans votre organisation, comment décririez-vous la représentation des femmes dans les postes de direction?

Il existe un juste équilibre entre les hommes et les femmes qui occupent des postes de direction



Les femmes sont plus nombreuses que les hommes à occuper un poste de direction dans mon organisation



Mon organisation compte quelques femmes dirigeantes, mais les efforts sont insuffisants pour assurer une meilleure représentation



Mon organisation compte quelques femmes dirigeantes, et des changements sont apportés pour assurer une meilleure représentation



Peu ou pas de femmes occupent des postes de direction



## qu'est-ce qui rendrait les postes de direction plus accessibles aux femmes?

Un meilleur équilibre travail-famille ou des conditions de travail plus souples



Un meilleur soutien de la part des collègues ou des gestionnaires masculins



Plus de femmes leaders réclamant l'égalité des opportunités pour les promotions au sein des organisations



Davantage de mentors et de parrains pour les femmes



De meilleurs incitatifs pour les femmes



Plus d'attention des chefs de direction et des médias sur les femmes dans des postes de direction



Plus d'initiatives axées sur la diversité ou la défense des intérêts des femmes

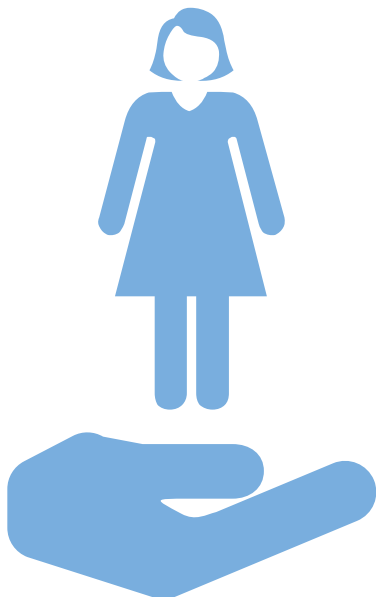


Je ne crois pas que les postes de direction seront plus accessibles aux femmes dans un avenir proche



## Le mentorat : un outil sous-utilisé

Un taux impressionnant de 77 % des femmes n'ont jamais reçu ou recherché l'appui d'un mentor. Les jeunes Canadiennes sont plus susceptibles d'avoir eu un mentor au cours de leur vie. En effet, 71 % des Canadiennes de 18 à 34 ans affirment ne pas avoir eu de mentor, contre 78 % de celles de 35 à 54 ans et 81 % de celles de 55 ou plus. Moins de la moitié des répondantes (36 %) ont joué un rôle de mentor auprès d'une professionnelle moins expérimentée, avec en tête celles qui étudient ou travaillent dans le domaine des STIM. Parmi les Canadiennes qui étudient dans les domaines des STIM, 50 % ont joué un rôle de mentor, comparativement à seulement 36 % de leurs pairs, alors que 53 % des Canadiennes qui travaillent dans les domaines des STIM ont agi à titre de mentor comparativement à 35 % de celles qui travaillent dans un autre domaine.



**l'aide d'un mentor pour la progression de votre carrière vous a-t elle déjà été offerte par votre organisation ou votre employeur? avez-vous déjà recherché un mentor pour vous-même?**

Non, je n'ai jamais reçu ou cherché l'appui d'un mentor

77 %

Un précédent employeur m'a déjà fourni les services d'un mentor, mais je n'ai pas de mentor à l'heure actuelle

10 %

Oui, mon employeur actuel m'a fourni les services d'un mentor

8 %

Oui, j'ai recours à un mentor que j'ai trouvé par moi-même

5 %



# réflexions de femmes leaders inspirantes

## Saadia Muzaffar

fondatrice de TechGirls Canada



Saadia est une entrepreneure en technologie qui aime établir des liens entre les idées et les gens, et qui lutte pour une meilleure représentation des femmes dans les postes de direction grâce à l'initiative Change the ratio. Elle a fait ses premières armes dans la finance avant de passer au secteur des organismes sans but lucratif pour appuyer les entreprises canadiennes en démarrage dans les domaines de la technologie et de l'innovation. Saadia Muzaffar fait partie de la Global Team du Startup Weekend organisé par la Kauffman Foundation, dirige le Lean In Power Circle et participe à Let's Make the Industry 50/50 Initiative de ADC Canada. Suivez-la sur Twitter à @ThisTechGirl où elle milite en faveur des femmes leaders au sein de l'économie canadienne.

### Selon vous, quels sont les avantages d'un environnement de travail diversifié?

Bien qu'il existe un grand nombre de données de recherche qui confirment que la diversité des idées favorise des environnements plus novateurs ainsi que des équipes plus résilientes et aptes à s'adapter au changement, le premier avantage est, à mon avis, l'authenticité et la perception approfondie qu'apportent les différents points de vue qui sont représentés équitablement dans la hiérarchie.

### Comment encouragez-vous les femmes dans votre organisation à se démarquer?

En créant des espaces et des forums sécuritaires où les femmes peuvent se faire entendre sans être pénalisées et partager leurs expériences de luttes et de victoires afin qu'elles ne se sentent pas seules, ainsi qu'en organisant et en réclamant des changements mesurables aux politiques qui font obstacle aux femmes.

### Quel rôle le mentorat joue-t-il dans le développement des compétences en leadership?

La meilleure façon pour un mentor de favoriser le développement des compétences en leadership est d'être l'allié qui demande « Pourquoi pas? Pourquoi pas toi ? »

### Avez-vous eu un mentor qui a influencé votre carrière?

J'ai eu la chance d'avoir des mentors, hommes et femmes, à différentes étapes de ma carrière. L'une des plus grandes d'entre eux, Connie Pantalone, a perdu son combat contre le cancer il y a deux ans, mais ses encouragements façonnent encore mes réussites à ce jour.

### Comment les organisations peuvent-elles mieux mettre à contribution les femmes dans leurs équipes?

Elles doivent leur offrir un salaire égal et équitable, créer une culture de transparence et travailler sans relâche à combattre les préjugés inconscients.

# conseils et idées pour les futures leaders, leurs gestionnaires et les organisations

Les résultats de notre étude démontrent qu'il reste encore beaucoup de travail à faire pour donner aux femmes les moyens d'agir à titre de leaders et les aider à atteindre leur plein potentiel. Voici quelques recommandations pour les jeunes femmes d'affaires, leurs gestionnaires et les organisations.



## futures leaders

### définissez-vous en tant que leader

Vous ne pouvez pas vous attendre à ce que les autres vous voient à un poste de direction si vous ne vous y voyez pas d'abord. Les femmes se trouvent souvent prises entre l'arbre et l'écorce. On les encourage à s'affirmer, mais on leur reproche d'être agressives lorsqu'elles le font. Lorsqu'elles donnent leur avis, elles sont perçues comme insistantes, mais lorsqu'elles se taisent, on les ignore. En définissant qui vous êtes et comment vous arrivez à fournir un bon rendement, vous éviterez de vous faire définir par les autres. Évaluez vos compétences et actualisez-les ou perfectionnez-les au besoin. Suivez des formations, assistez à des conférences, comblez vos lacunes en matière de scolarité, tout cela sur une base régulière.

### continuez d'apprendre

Assistez à des présentations et à des conférences données par des femmes. Établissez un réseau comprenant des femmes leaders qui ont réussi. Lisez, suivez un cours, trouvez un conseiller, proposez d'organiser ou de donner des conférences, acceptez de plus petits projets et mettez sur pied une équipe pour obtenir des résultats. Vous gagnerez en confiance à chaque succès et apprendrez de vos erreurs. Vous êtes en train de développer une série de compétences, et les erreurs font partie de l'apprentissage.

### trouvez-vous un mentor

Demandez à des gens qui occupent des postes de direction de devenir votre mentor. Un bon mentor formule des suggestions pour augmenter votre visibilité. Ils sont une précieuse source de rétroaction et peuvent vous aider à peaufiner l'idée que vous avez de vous-même et de ce que vous souhaitez devenir dans le monde des affaires. Choisissez une personne bien positionnée, membre d'un bon réseau et prête à vous faire valoir comme sa protégée. Recherchez des personnes d'influence au sein de votre organisation, mais aussi à l'extérieur. Il n'est pas nécessaire de trouver une personne qui a les mêmes traits de caractère que vous. Comme dans les relations, parfois les contraires s'attirent, et il peut être avantageux de découvrir d'autres façons d'être. L'important n'est pas que leur approche ou leur éthique de travail complète la vôtre, mais plutôt que leurs relations et leur position jouent en votre faveur. Cela dit, l'intégrité ne se négocie pas.

Lorsque les circonstances sont favorables, demandez à votre mentor de vous parrainer, c'est-à-dire de tirer profit de son influence pour vous faire connaître dans le milieu et faire avancer votre carrière de façon concrète et objective. Vous aurez déjà établi une relation de confiance et, idéalement, atteint un certain degré d'assurance, ce qui améliorera votre confiance en vous lorsque viendra le temps de vous imposer.



## gestionnaires

### déterminez si elle souhaite diriger

Découvrez qui dans votre équipe cherche à avancer et aidez-les à déterminer leurs objectifs en fonction de leurs compétences et de leurs talents. Cette étape peut cependant s'avérer difficile, car nombreuses sont les femmes qui souffrent du syndrome de l'imposteur (qu'on peut décrire comme un sentiment général d'être inadéquat, accompagné de doute envers soi-même) et qui pourraient ne pas avoir suffisamment confiance en elles pour se voir comme de futures leaders. Prenez le temps de déterminer si elles possèdent les qualités nécessaires pour diriger. A-t-elle fait ses preuves en dépassant vos attentes? S'approprie-t-elle les projets que vous lui confiez? A-t-elle une attitude positive qui inspire les autres? Réfléchissez aux qualités qui, selon vous, sont requises pour réussir dans votre organisation et demandez-vous si elle les possède.

### motivez et encouragez-la

Si elle cherche à occuper un poste de direction, il est important que vous l'aidiez à prendre ses marques. Encouragez-la à s'inscrire à des cours, à assister à des conférences et à observer d'autres employés afin d'acquérir des connaissances et d'améliorer ses compétences. En soulignant combien le développement de ses compétences est important pour elle, vous lui démontrerez que vous et votre organisation vous investissez dans son avancement professionnel. Les employés sont prêts à travailler fort pour des entreprises qui ont à cœur leur épanouissement professionnel. Par conséquent, si vous investissez en elle, elle investira dans votre entreprise.

### apprenez-lui à diriger

Pour la plupart d'entre nous, être un bon leader n'est pas inné; c'est une compétence qui s'apprend. Le leadership se manifeste de différentes façons, comme par l'esprit d'initiative, le travail acharné et l'esprit d'équipe. Aidez-la à développer cette compétence en lui confiant davantage de responsabilités et en l'encourageant à travailler avec le plus de personnes possible. Cela contribuera également à élargir son réseau et à montrer aux autres personnes de votre organisation qu'il s'agit d'une personne formidable et que vous lui faites confiance.



## organisations

### faites valoir l'éducation

Participez aux initiatives qui encouragent les femmes à suivre une formation et à entreprendre des carrières dans des domaines où elles se font traditionnellement rares, comme la science, la technologie, le génie et les mathématiques. Vous contribuerez ainsi à redéfinir les notions de professions traditionnelles et non traditionnelles et à remettre en question les normes sociales entourant le choix de carrière des femmes. Voilà comment s'accomplit le changement.

### changez votre stratégie de recrutement

Assurez-vous de recruter et de former des femmes et de leur confier des postes de direction au sein de votre organisation. Mettez de côté vos préjugés au sujet des qualités que doivent posséder les leaders et insistez pour instaurer des plans de relève qui font une place aux femmes. Si vous travaillez dans un domaine à prédominance masculine, mettez sur pied des initiatives dans votre organisation qui visent à embaucher davantage de femmes à tous les niveaux de responsabilité.

### instaurez une culture d'entreprise qui reflète qui vous souhaitez être

Votre organisation croit-elle que les engagements familiaux font obstacle aux engagements envers l'entreprise? Rappelez-vous que, dans le monde d'aujourd'hui, aussi bien les hommes que les femmes ont des responsabilités parentales. Créez une organisation souple qui appuie ces responsabilités; de cette façon, vous maximiserez la participation des femmes au sein de la population active et garantirez de meilleurs résultats au travail et à la maison. Rappelez-vous que personne n'est plus polyvalent qu'un parent qui travaille!

## conclusion

# l'importance d'une meilleure représentation des femmes dans les entreprises

Il est difficile de s'adapter aux changements, mais ceux-ci sont inévitables pour les entreprises qui veulent croître et prospérer. Le fait de promouvoir des femmes à des postes de direction consiste en un profond changement du modèle hiérarchique. Le succès de cette stratégie dépend de l'engagement de tous les employés à redéfinir les environnements de travail afin qu'ils soient propices à la réussite des femmes. Nous vivons dans une société diversifiée qui défend tous ses membres et leur organisation. Il est logique que les entreprises canadiennes élargissent leurs mandats relatifs à la diversité pour inclure et promouvoir les femmes et la diversité au sein de leurs rangs. S'il est certes important d'embaucher des femmes à des postes de direction, il l'est encore plus de former et de soutenir les éventuelles dirigeantes déjà en poste dans votre organisation. Vous définissez ainsi votre organisation et démontrez que vous avez confiance en votre entreprise et en vos employés.

Pourquoi est-il important d'outiller les femmes afin qu'elles puissent diriger des organisations? Tout simplement pour le bien de votre entreprise. C'est la meilleure chose à faire; près de 50 % des travailleurs canadiens sont des femmes. C'est une décision judicieuse d'un point de vue économique, social et culturel. Les organisations qui favorisent et appuient les femmes obtiennent de meilleurs résultats que les autres. Il est temps de mettre cette idée en pratique.



## à propos de Randstad Canada

Randstad Canada est le chef de file canadien en placement de personnel, recrutement et solutions RH. Seule entreprise de dotation en personnel entièrement intégrée au pays, nous comprenons les besoins des employeurs et des chercheurs d'emploi de tous niveaux et de toutes industries. Grâce à une fine connaissance des marchés locaux et des tendances en emploi et à notre réseau global d'experts, nous façonnons le monde du travail canadien.

Visitez [randstad.ca](http://randstad.ca)



## à propos du programme Femmes leaders au cœur des affaires de Randstad Canada

Lancé en 2012, le programme Femmes leaders au cœur des affaires vise à explorer les défis et les occasions qui attendent les gestionnaires canadiennes. Dans le cadre du programme, nous engageons le dialogue en invitant des femmes de tous les âges et de tous les milieux à s'exprimer, à nouer des relations et à discuter de la façon dont elles définissent l'avantage F et en tirent parti dans leurs carrières, leurs organisations et leurs communautés afin d'avoir une influence déterminante et durable. Le programme Femmes leaders au cœur des affaires vise à nourrir des discussions importantes et régulières sur des questions essentielles qui touchent les travailleuses canadiennes.

### méthodologie

Notre étude nationale détaillée porte sur les perceptions des femmes quant aux avancées réalisées en matière d'équité sur le marché du travail. Cette année, le sondage a été mené entre le 17 et le 21 août 2015 pour Randstad Canada. Au total, 1 005 femmes travaillant au sein d'une organisation, incluant 303 gestionnaires ou cadres de direction, ont été sondées en ligne. Les résultats ont ensuite été pondérés afin d'équilibrer la composition régionale d'après les données du sondage et de fournir des résultats visant à se rapprocher de l'échantillon des participantes. La précision des sondages Ipsos-Reid en ligne est mesurée à l'aide d'un intervalle de crédibilité. Le sondage est précis à plus ou moins 3,5 points de pourcentage si toutes les Canadiennes travaillant au sein d'une organisation avaient participé au sondage. Toutes les enquêtes par sondage et les études sont sous réserve d'autres sources d'erreurs, y compris, mais sans se limiter aux erreurs de champs d'observation et aux erreurs de mesure.

# femmes leaders au coeur des affaires



Visitez notre site [www.femmesleaders.ca](http://www.femmesleaders.ca) pour davantage d'information sur les défis et opportunités pour les femmes gestionnaires canadiennes d'aujourd'hui.



Participez à la conversation sur Twitter [@RandstadQuebec](https://twitter.com/RandstadQuebec) [#femmesleaders](https://twitter.com/femmesleaders)



Inscrivez-vous à notre groupe de discussion [LinkedIn Women Shaping Business](#) pour bâtir votre réseau et prendre part à des conversations inspirantes et éclairantes.