

# Optimisation des effectifs féminins : Guide pour les organisations

Mary L. Bennett, MBA, CEC, CIA

# Optimisation des effectifs féminins : Guide pour les organisations

Mary L. Bennett, MBA, CEC, CIA

Le Conseil du leadership féminin de CPA Canada est une voix pour les femmes CPA. Nous agissons comme catalyseur de changement, pour favoriser, au sein de la profession comptable, la création de milieux de travail propices au maintien en poste des femmes ainsi qu'à leur accession à des postes de leadership, et ce, dans un environnement libre de préjugés sexistes, involontaires ou non.

## DÉNI DE RESPONSABILITÉ

La présente publication, préparée par les Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation ou de l'application de cette publication.

Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca)

© 2013 Comptables professionnels agréés du Canada. Tous droits réservés.

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada Bennett, Mary L., auteure

Optimisation des effectifs féminins : Guide pour les organisations / Mary L. Bennett.  
(L'avancement des femmes dans la profession comptable)

Publié en formats imprimé(s) et électroniques(s).  
ISBN 978-1-55385-769-3 (papier).--ISBN 978-1-55385-770-9 (pdf)

1. Femmes comptables — Orientation professionnelle. 2. Plan de carrière  
Comptables professionnels agréés du Canada II. Titre.

HF5636.B463 2013

331.4'81657

C2013-903588-5

C2013-903589-3

# Table des matières

Module un : Aperçu .....	1
Feuille de travail A : Évaluation initiale — prendre le pouls .....	5
Module deux : Comprendre et documenter le dossier de décision .....	7
Mixité.....	8
Statut d'employeur de choix .....	9
Consommation au féminin.....	9
Haute direction et conseils d'administration.....	10
Fidélisation.....	10
Croissance durable.....	11
Planification viable de la relève.....	11
Répercussions de la pénurie de personnes talentueuses sur le résultat net.....	11
Accroissement de la diversité.....	12
Quelques exemples .....	14
Premier exemple : l'entreprise XYZ .....	14
Deuxième exemple : le cabinet ABC .....	15
Feuille de travail B : Constituer un dossier de décision.....	17
Lien avec la stratégie et la viabilité de l'organisation.....	18
Statistiques à l'échelle du secteur et de l'organisation .....	19
Coûts associés à la rotation du personnel.....	19
Obstacles à la fidélisation et au perfectionnement des femmes .....	20
Structure, stratégies et plans d'action relatifs au projet .....	21
Module trois : Évaluer votre organisation.....	22
Prise en compte des indicateurs .....	22
Établissement des priorités.....	25

Feuille de travail C : Évaluation de votre organisation.....	<b>28</b>
Éléments du dossier de décision.....	<b>28</b>
Déductions à tirer des statistiques.....	<b>29</b>
Sondages auprès des employés.....	<b>30</b>
Rétroaction du marché.....	<b>30</b>
Observations informelles.....	<b>31</b>
Résumé.....	<b>31</b>
 Module quatre : Solutions et stratégies.....	<b>32</b>
Facteur de réussite n° 1 : les programmes de parrainage et de soutien à la carrière.....	<b>33</b>
L'accès à des relations clés avec des membres influents de la direction.....	<b>33</b>
Facteur de réussite n° 2 : des modèles visibles.....	<b>42</b>
L'accès à différents modèles.....	<b>42</b>
Facteur de réussite n° 3 : la conciliation travail-vie personnelle.....	<b>46</b>
Le renforcement des compétences en conciliation travail-vie personnelle.....	<b>46</b>
Facteur de réussite n° 4 : le perfectionnement des compétences en leadership.....	<b>56</b>
Facteur de réussite n° 5 : l'image de marque personnelle et l'authenticité.....	<b>59</b>
La reconnaissance de l'importance de l'image de marque personnelle et de l'authenticité.....	<b>59</b>
Facteur de réussite n° 6 : les compétences en réseautage et en prospection de clientèle.....	<b>63</b>
Réseautage.....	<b>63</b>
Prospection de clientèle.....	<b>66</b>
Facteur de réussite n° 7 : la planification personnelle.....	<b>71</b>
Comprendre le pouvoir des exercices fréquents de planification personnelle.....	<b>71</b>
 Feuille de travail D : Stratégies et solutions.....	<b>75</b>
Facteur de réussite n° 1 : programmes de parrainage et de soutien à la carrière.....	<b>75</b>
Facteur de réussite n° 2 : des modèles visibles.....	<b>76</b>
Facteur de réussite n° 3 : la conciliation travail-vie personnelle.....	<b>77</b>

Facteur de réussite n° 4 : le perfectionnement des compétences en leadership.....	<b>78</b>
Facteur de réussite n° 5 : l'image de marque personnelle et l'authenticité..	<b>78</b>
Facteur de réussite n° 6 : le réseautage .....	<b>79</b>
Facteur de réussite n° 7 : la planification personnelle .....	<b>79</b>
Module cinq : Stratégie et plan d'action de l'organisation .....	<b>80</b>
Feuille de travail E : Modèle — stratégies et plans d'action de l'organisation ....	<b>83</b>
Au sujet de l'auteure .....	<b>87</b>

# MODULE UN

## APERÇU

Les femmes sont de plus en plus nombreuses au sein de la profession de comptable professionnel agréé (CPA). En 2013, elles représentaient 37 % des CPA et un peu plus de 50 % des membres de moins de 35 ans.

Les possibilités de cheminement de carrière pour les professionnels comptables, femmes et hommes, sont d'une incroyable diversité. Il existe cependant des points communs au chapitre des compétences et du leadership chez ceux et celles qui ont réussi. Un solide bagage technique, un bon jugement, un esprit critique, de l'entregent et la capacité de tisser des liens, le pouvoir de persuasion et d'influence, l'orientation service à la clientèle, la capacité de favoriser le perfectionnement d'une équipe et de ses membres, l'intégrité et l'adaptabilité ne sont que quelques-unes des compétences et qualités que l'on retrouve chez les leaders de la profession comptable<sup>1</sup>.

Pourquoi alors proposer un guide destiné expressément à accroître la capacité de recruter, de maintenir en poste et de faire avancer les femmes? Les femmes et les hommes ne doivent-ils pas parfaire les mêmes compétences pour réussir dans la profession? La réponse est oui, mais le parcours que doivent emprunter les femmes est souvent très différent de celui de leurs homologues masculins. Les différences de parcours sont souvent attribuables à une combinaison de facteurs propres aux femmes et aux contextes dans lesquels elles évoluent.

La plupart des organisations ont généralement été dirigées par des hommes, phénomène qui s'explique simplement par le ratio hommes/femmes sur le marché du travail jusqu'au milieu de l'ère moderne des affaires et de la profession comptable. À cause de plusieurs facteurs qui sont abordés dans les présentes, la culture du monde des affaires et de la profession comptable

<sup>1</sup> *Orientation de carrière : Guide pour les comptables professionnelles*, Mary L. Bennett (Toronto : ICCA, 2013), <http://www.icca.ca/carriere-et-perfectionnement-professionnel/leadership-feminin/ressources-pour-les-particuliers/item74836.pdf>.

n'est généralement pas perçue de la même façon par les hommes et par les femmes. Ce mélange unique de facteurs explique pourquoi, même s'il y a autant de femmes que d'hommes dans la profession comptable au Canada depuis plus de 10 ans, 15 % seulement des femmes sont devenues associées<sup>2</sup>, situation qui se solde par une énorme perte de potentiel pour le secteur comptable.

Les femmes se heurtent à des difficultés et à des obstacles sur la route du succès qui sont bien documentés, mais peut-être peu connus de la majorité des membres de la profession. Il existe un assez large consensus sur la nature de ces difficultés, bien que la terminologie diffère. Les principales différences qui caractérisent l'expérience professionnelle des femmes se situent dans les trois domaines suivants : le soutien à la carrière et le cheminement professionnel; la visibilité des modèles féminins; la conciliation travail-vie personnelle<sup>3</sup>. Lorsque les femmes établissent des liens de qualité en cheminement de carrière (et, par conséquent, ont un cheminement clair et soutenu), ont accès à un éventail de modèles féminins, ont la possibilité d'acquérir des compétences en conciliation travail-vie personnelle et s'inspirent de modèles de réussite dans ces domaines, elles connaissent une carrière fructueuse plus rapidement. À l'inverse, lorsque ces trois éléments sont absents, la progression des femmes est au ralenti ou carrément bloquée.

Pour la profession de comptable professionnel agréé (CPA), il est important de tirer profit du bassin existant de candidats talentueux, car les employés — qu'ils travaillent en cabinet, en entreprise, dans la fonction publique ou dans l'enseignement — constituent le principal actif dans le secteur des services professionnels. Les diplômés en comptabilité comptent désormais plus de femmes que d'hommes, ce qui indique que le bassin de candidats talentueux aspirant à devenir CPA sera de plus en plus constitué de femmes<sup>4</sup>. Les avantages économiques tirés des investissements dans les programmes visant

2 *Pourquoi les femmes devraient-elles être des leaders? La réponse : pourquoi pas!* Conseil du leadership féminin de CPA Canada, énoncé de principes, Toronto, CPA Canada. <http://www.icca.ca/carriere-et-perfectionnement-professionnel/leadership-feminin/-docs/item44942.pdf>

3 Mary L. Bennett (AICPA WIEC, 2007).

4 *Pourquoi les femmes devraient-elles être des leaders? La réponse : pourquoi pas!* Conseil du leadership féminin de CPA Canada, énoncé de principes (*op. cit.*, note 1).



la fidélisation et le perfectionnement des femmes sont bien connus, surtout lorsque ces programmes sont adaptés aux caractéristiques particulières de chaque organisation.

Chaque organisation se trouve dans une position unique qui est fonction de ses stratégies d'affaires et de sa culture, ainsi que des progrès et obstacles liés au développement des talents au sein de son effectif. Les organisations devraient donc procéder à une évaluation interne visant à faire ressortir leurs principaux défis et opportunités et, de là, les meilleures pratiques qui conviendront pour les 24 à 36 mois suivants. Même si les stratégies et les meilleures pratiques en matière de fidélisation et de perfectionnement des femmes au sein de la profession comptable sont connues, il n'existe pas de formule passe-partout applicable à chaque organisation. Les approches varient beaucoup, et les mesures qui fonctionnent dans une organisation ne conviennent pas nécessairement dans une autre. Voilà pourquoi il importe que votre organisation personnalise sa démarche en tenant compte de sa stratégie et de ses besoins.

Les programmes de meilleures pratiques en matière de mixité professionnelle ou d'initiatives liées aux femmes ont tous le même objectif : remédier aux déséquilibres dans les possibilités d'avancement offertes aux femmes et aux hommes. Ces inégalités ne sont pas créées volontairement et sont souvent invisibles. Il peut être impossible de déceler ce qui distingue les expériences de travail vécues par des personnes de talent si on n'y est pas sensibilisé. Il ne s'agit pas non plus de différences reflétant une intention consciente, hostile ou ouvertement discriminatoire. Les femmes ont souvent l'impression très nette d'être désavantagées dans leur cheminement de carrière, mais elles ne comprennent pas nécessairement les facteurs qui freinent leur progression. S'il leur était possible de percevoir clairement les obstacles, elles auraient moins de mal à les surmonter.

Dans les modules suivants du présent guide, nous traiterons de façon plus détaillée de chacun des sujets présentés plus haut, soit les éléments du dossier de décision sur les meilleures pratiques à adopter, l'évaluation de votre organisation, les stratégies en matière de meilleures pratiques ainsi que l'élaboration d'un plan adapté à votre organisation. Nous vous présenterons des modèles conçus pour favoriser des apprentissages concrets et permettre à votre cabinet de s'approprier les éléments de la démarche proposée dans le

présent document. Nous vous invitons à entreprendre cette démarche par un exercice de réflexion. Veuillez remplir l'évaluation initiale de la feuille de travail A, « Prendre le pouls ». Chaque feuille de travail est conçue pour favoriser le dialogue avec les membres de votre équipe ou de votre comité.

# FEUILLE DE TRAVAIL A ÉVALUATION INITIALE — PRENDRE LE POULS

(Pour obtenir la version Word de cette feuille de travail, rendez-vous au [www.cpacanada.ca/optimisationeffectifsfeininis](http://www.cpacanada.ca/optimisationeffectifsfeininis))

Les organisations qui souhaitent se préparer à explorer en profondeur les modules à venir jugeront avantageux d'analyser les réponses aux questions ci-dessous.

1. Quelles sont les préoccupations de l'organisation relativement à l'avancement des femmes?
2. Quels sont les signes qui font croire à certaines personnes au sein de l'organisation qu'il y a peut-être un problème lié à la fidélisation ou au perfectionnement des femmes?
3. L'organisation a-t-elle examiné ces problèmes dans le passé et, le cas échéant, déployé des efforts pour mettre sur pied un projet, un programme ou une initiative en ce qui concerne la mixité?
4. Y a-t-il une réticence au sein de l'organisation à investir dans des programmes visant la fidélisation et le perfectionnement des femmes? Si oui, qu'est-ce qui explique cette réticence? Quelles sont les inquiétudes relatives aux efforts concertés visant l'élaboration de projets ou de programmes?

5. L'organisation a-t-elle analysé les raisons d'affaires justifiant les investissements dans un programme lié à la fidélisation et au perfectionnement des femmes? Ces raisons sont-elles liées à la stratégie d'affaires globale de l'organisation?
  
6. À quoi ressemblerait idéalement la situation de l'organisation en matière de mixité dans cinq ans? Quels changements doit-on apporter pour atteindre cet objectif? Par quoi se traduirait le succès?

## MODULE DEUX

# COMPRENDRE ET DOCUMENTER LE DOSSIER DE DÉCISION

Les programmes inspirés des meilleures pratiques qui visent à favoriser l'avancement des femmes sont tous axés sur les affaires et la pérennité de l'organisation. L'une des erreurs courantes que font les organisations qui commencent à envisager la mise sur pied d'un programme, d'un projet ou d'un réseau à l'intention des femmes, c'est de ne pas axer leur démarche sur les enjeux organisationnels.

Prenons un scénario courant : les associées ou directrices se disent préoccupées par le recrutement, la fidélisation ou le manque d'avancement du personnel de sexe féminin au sein de leur cabinet. Souvent, en pareil cas, des femmes se regroupent pour mettre en place un réseau de femmes, s'il n'en existe pas déjà un de façon informelle. Autre scénario, tout aussi courant : les dirigeants de l'organisation se sont rendu compte qu'il leur fallait des stratégies pour réduire la rotation du personnel professionnel féminin et accroître la mixité aux échelons supérieurs. Ils se disent : « Réunissons les femmes et demandons-leur à quoi est dû un tel roulement et comment nous pouvons y remédier. » Chacun de ces scénarios est louable et constitue une étape valable du processus. Aucune de ces approches n'est, en soi, problématique. Mais il est important de prendre du recul et d'observer l'organisation ainsi que les symptômes et les effets avant de proposer des solutions. En partant sur une base solide, vous économiserez temps et argent, ménagerez vos efforts de remaniements et rallierez les membres du personnel.

La première étape consiste à examiner les données déjà recueillies à l'échelle sectorielle sur les avantages de la fidélisation et du perfectionnement des femmes au sein de la profession comptable. Pourquoi la profession comptable, au Canada, aux États-Unis et dans nombre d'autres pays, a-t-elle investi dans la communication et la formation en ce qui concerne l'importance de l'avancement des femmes au sein de la profession?

Dans un énoncé de principes récent, le Conseil du leadership féminin (CLF) de CPA Canada a résumé, de façon concise et efficace<sup>5</sup>, les avantages de la fidélisation et de l'avancement des femmes. Le CLF a décrit les aspects économiques de cinq facettes de l'avancement des femmes. Des extraits du document sont inclus ci-après :

## Mixité<sup>6</sup>

La mixité professionnelle et la diversité culturelle permettent d'accroître l'innovation, la créativité et la performance, du fait que des personnes aux points de vue variés unissent leurs efforts pour trouver des solutions. Dans les cabinets comptables tout comme dans les organisations, la diversité apporte une connaissance plus dynamique du marché, qui permet de mieux cerner la clientèle. L'augmentation du nombre de femmes dans les cabinets et les autres organisations, ainsi que l'accroissement global de la diversité permettent de croire que les employeurs ont déjà commencé à en retirer des bénéfices. Il s'agit donc maintenant de s'assurer que les avantages de la mixité professionnelle sont également présents à l'échelon de la direction, où un accroissement de l'innovation, de la créativité et de la performance est susceptible d'avoir les retombées les plus importantes.

5 *Pourquoi les femmes devraient-elles être des leaders? La réponse : pourquoi pas!* Conseil du leadership féminin de CPA Canada, énoncé de principes (Toronto, CPA Canada), <http://www.icca.ca/carriere-et-perfectionnement-professionnel/leadership-feminin/-docs/item44942.pdf>

6 *Ibid.*

## Statut d'employeur de choix<sup>7</sup>

Lorsque des femmes occupent des postes de direction dans une organisation, celle-ci semble plus intéressante aux yeux des autres femmes de talent. En fait, la présence de femmes parmi les administrateurs et les membres de la direction annonce généralement des politiques favorables à la famille qui permettent à l'entreprise d'acquérir le statut d'employeur de choix, et aux employées ayant des enfants de concilier le travail et les responsabilités familiales. Le statut d'employeur de choix, normalement décerné par des organisations qui publient des palmarès tels que celui des 100 meilleurs employeurs au Canada et des publications comme le *Financial Post*, traduit une culture organisationnelle axée sur l'égalité des chances, qui s'appuie sur la validation externe et la fierté des employés pour générer des rendements et qui a des retombées sur le recrutement.

## Consommation au féminin<sup>8</sup>

Selon un sondage mené par Catalyst, un organisme sans but lucratif de premier plan dont la mission vise l'élargissement des possibilités pour les femmes en affaires, 18,1 % des postes de direction des sociétés du Financial Post 500 étaient occupés par des femmes en 2013. Barbara G. Stymiest, FCPA, FCA, a été la première femme gouverneure de la Bourse de Toronto, et Sheila Fraser, FCPA, FCA, la première femme vérificatrice générale du Canada<sup>9</sup>. Ces femmes illustrent bien le nouveau contexte financier dans lequel le style de leadership des femmes, axé sur la collaboration, la mobilisation et la responsabilisation, contribuera à soutenir une économie forte et stable. En définitive, quels sont les acheteurs des services offerts par le secteur des services financiers? Ce sont de plus en plus des femmes. La reconnaissance du pouvoir des femmes CPA dans les rôles de direction et la restructuration conséquente des stratégies de marketing des entreprises ne constituent donc pas uniquement une question d'équité, mais également de rentabilité.

7 *Ibid.*

8 *Pyramid : Canadian Women in Business*, Catalyst, <http://www.catalyst.org/knowledge/canadian-women-business-0>.

9 *Firsts for Canadian Women*, Catalyst, 2012, <http://www.catalyst.org/knowledge/firsts-canadian-women>.

## Haute direction et conseils d'administration<sup>10</sup>

Des recherches menées par Catalyst indiquent que la présence de femmes dans les postes de haute direction et les conseils d'administration entraîne une hausse du rendement du capital investi, élargit la diversité des expériences et des opinions dans les discussions, et assure une meilleure représentation du marché dans lequel l'entreprise évolue<sup>11</sup>.

## Fidélisation<sup>12</sup>

Les entreprises qui savent conserver leurs meilleurs éléments diminuent leurs coûts et s'assurent une rentabilité continue. Pour remplacer un employé efficace, il en coûte au moins le double de son salaire annuel, en raison de la perte de capital intellectuel, du temps d'apprentissage pour le nouvel employé, de la réaction des clients, de la familiarisation avec les systèmes de l'entreprise, sans oublier la formation professionnelle et les formations en perfectionnement des habiletés de leadership<sup>13</sup>. Dans les cas où une bonne partie des effectifs est constituée de femmes, si un grand nombre d'entre elles quittaient l'entreprise, les coûts seraient considérables.

Les cinq facettes citées dans le document de réflexion de CPA Canada correspondent à peu de choses près au livre blanc de l'American Institute of Certified Public Accountant (AICPA), qui décrit les mêmes facteurs dans un langage semblable<sup>14</sup>. Les arguments en faveur de l'investissement dans le perfectionnement des femmes comptables, qui figurent dans le document de l'AICPA, sont notamment les suivants :

10 Énoncé de principes, Conseil du leadership féminin de CPA Canada, *op. cit.*

11 *Census of Women Board Directors of the FP500*, Catalyst, 2007, <http://www.catalyst.org/knowledge/2007-catalyst-census-women-board-directors-fp500-voices-boardroom>.

12 Énoncé de principes, Conseil du leadership féminin de CPA Canada, *op. cit.*

13 *Beyond a Reasonable Doubt: Building the Business Case for Flexibility*, Catalyst, 2005, p. 13, <http://www.catalyst.org/knowledge/beyond-reasonable-doubt-building-business-case-flexibility>.

14 *The attraction, retention and advancement of women leaders*, Mary L. Bennett, [http://www.aicpa.org/Career/WomenintheProfession/DownloadableDocuments/2205-331\\_the%20whitepaper.pdf](http://www.aicpa.org/Career/WomenintheProfession/DownloadableDocuments/2205-331_the%20whitepaper.pdf); mlbennettconsulting.com.



## Croissance durable<sup>15</sup>

Le talent des effectifs est le principal atout d'un cabinet de services professionnels. C'est ce qui définit la qualité des services et alimente la croissance. Il ne peut y avoir de croissance durable sans une stratégie visant à rendre le cabinet plus attrayant aux yeux d'un bassin plus vaste de personnes de talent.

## Planification viable de la relève<sup>16</sup>

Les fusions et acquisitions sont en hausse au sein des cabinets comptables. Selon la couverture médiatique récente et des études réalisées sur la question, cette augmentation est principalement attribuable au vieillissement des associés dans les cabinets comptables, allié à une pénurie de relève qualifiée. Parmi les autres raisons énumérées, on cite le désir de maintenir des taux de croissance importants grâce à l'accès accru aux nouveaux marchés que permettent les fusions. On a également observé que, bien qu'on fasse toujours appel aux mesures habituelles pour établir la valeur des cabinets, le bassin de professionnels compétents et de jeunes associés peut être un facteur déterminant dans de nombreuses transactions, actuelles et futures.

L'accès à une clientèle élargie et à de plus grandes possibilités sur les marchés en général ne prend toute sa valeur que si des ressources de talent sont disponibles pour entretenir et soutenir cette croissance. Au cours des prochaines années, le marché des regroupements d'entreprises sera favorable aux acheteurs en raison de la grande quantité de cabinets qui seront à vendre.

## Répercussions de la pénurie de personnes talentueuses sur le résultat net<sup>17</sup>

En plus des aspects économiques mentionnés précédemment, la fidélisation et l'avancement du plus grand nombre possible de personnes de talent permettent la réalisation d'économies importantes et de gains d'efficacité, ainsi qu'un meilleur service aux clients. Actuellement, aux États-Unis, plus de femmes (52 %) que d'hommes (48 %) sont inscrites aux programmes de

<sup>15</sup> *Ibid.*

<sup>16</sup> *Ibid.*

<sup>17</sup> *Ibid.*

comptabilité. Depuis déjà plusieurs années, les femmes comptent pour la majorité des étudiants en comptabilité, ce qui indique que ces chiffres sont significatifs. Grâce au succès des modalités de travail flexible, à temps partiel et à temps plein, en place au sein de nombreux cabinets, on compte de plus en plus de femmes cadres; en 2004, celles-ci occupaient 43 % des postes de directeur principal, et plus de 50 % des postes de directeur, contre 26 % et 35 % respectivement en 1993. (Bien que ces statistiques soient fondées sur des études menées aux États-Unis, les chiffres pour le Canada sont à peu près les mêmes.) Cependant, on observe encore une rotation ou une stagnation de ces cadres lorsqu'elles s'approchent d'échelons supérieurs, comme ceux de membres du conseil ou d'associées. La rotation ou la stagnation des cadres représente une perte d'un investissement important. Il est fréquent que la prestation de services aux clients en souffre beaucoup, particulièrement en cette période de pénurie de ressources. La réputation d'un cabinet peut également être compromise par le manque de continuité dans la prestation de services. Il est possible de calculer le coût associé à la rotation du personnel en utilisant les normes sectorielles courantes. Les économies que peuvent réaliser bien des cabinets en évitant de telles situations compensent largement le coût de financement des programmes de leadership mis sur pied à l'intention des femmes, sans parler des avantages possibles à plus long terme sur le plan des affaires, comme il a été mentionné plus haut. Au sein de la profession comptable, on observe de nouveau une intensification de la concurrence pour le recrutement de personnes de talent. Même en période de ralentissement économique, le taux de chômage au sein de la profession était beaucoup plus faible que la moyenne nationale dans bien des pays.

## Accroissement de la diversité<sup>18</sup>

L'accroissement de la mixité aux échelons supérieurs s'impose aussi si on veut créer un modèle de leadership qui réponde à la diversité et la complexité accrues de nos marchés. En mettant à profit les qualités et les styles de leadership de tous les bassins de talent, nous élargissons l'éventail des modes d'intervention de la direction, ce qui nous permet de composer plus efficacement avec la complexité du contexte commercial. La plupart des organisations

18 *Ibid.*

s'entendent pour dire que nous pouvons nous attendre à une accélération constante du rythme des changements découlant de la technologie, de l'évolution démographique, de l'innovation, de la mondialisation et de nombreux autres facteurs.

La recherche et l'histoire ont prouvé que les civilisations, les organisations et les collectivités qui favorisent la diversité ont plus de chances de survivre et de prospérer.

Il n'est pas facile d'adopter sans réserve un modèle de leadership multidimensionnel. Cela exige une culture qui permet d'exploiter efficacement la multiplicité des opinions et qui produit des leaders capables de diriger des équipes dont les membres ont des opinions diverses afin d'élaborer et de mettre en œuvre les stratégies les plus efficaces. Pour cela, il faut d'abord permettre aux différents représentants de la diversité de faire entendre clairement leur voix au sein des organisations.

CPA Canada et l'AICPA s'entendent sur la nécessité, du point de vue des affaires, de mettre l'accent sur la fidélisation et le perfectionnement des femmes au sein de la profession comptable. Ces deux organisations offrent un point de vue des plus convaincants sur les problèmes auxquels la profession devra faire face si les hommes et les femmes ne progressent pas au même rythme pour accéder aux postes de direction dans les cabinets et les organisations.

Chaque organisation devrait tenir compte des arguments développés à l'échelle du secteur lorsqu'elle entreprend de constituer son propre dossier de décision. L'étape suivante consiste à comparer les arguments sectoriels aux caractéristiques propres à l'organisation, notamment en ce qui concerne les plus grands défis en matière de fidélisation et de perfectionnement des femmes ainsi que le plan stratégique et le plan de croissance de l'organisation.

## Quelques exemples

### Premier exemple : l'entreprise XYZ

*L'entreprise XYZ est une grande organisation régionale qui compte 6 établissements et 500 employés. Elle a connu un succès mitigé en ce qui concerne la fidélisation et le perfectionnement du personnel féminin, et 10 % de ses dirigeants sont des femmes. Bien que le taux de rotation ait, dans l'ensemble, diminué au cours de la récente récession mondiale, ce taux est plus élevé au sein des effectifs féminins, et le taux de promotion à des postes de direction est beaucoup plus faible chez les femmes que chez les hommes. Les femmes représentent toujours la majorité des stagiaires et des cadres qui se joignent à l'entreprise. La faible progression des femmes vers les échelons supérieurs semble influencer les décisions prises par les femmes plus jeunes de rester ou non et leurs aspirations d'avancement à long terme. On craint que de nombreuses femmes ne considèrent pas l'entreprise comme un bon choix de carrière à long terme. Le fait qu'un large groupe de femmes de talent ne perçoivent pas l'entreprise de la même façon qu'un groupe d'hommes des mêmes échelons est considéré comme un enjeu stratégique qui n'est pas conforme aux valeurs de l'entreprise, selon lesquelles les mêmes opportunités sont offertes à toutes les personnes talentueuses. Récemment, plusieurs organisations clientes potentielles chez qui les femmes occupent des postes de direction ont posé des questions sur la mixité de la direction. L'entreprise s'est fixé des objectifs impressionnants de croissance interne et de croissance par acquisition. Lorsqu'on considère les projections concernant le nombre de dirigeants et d'administrateurs nécessaires pour soutenir cette croissance, il est clair que l'entreprise a besoin de toutes les personnes de grand talent pour atteindre ses objectifs. Dans son plan stratégique, l'entreprise s'est également fixé des objectifs ambitieux en matière de formation au leadership en vue de favoriser une planification efficace de la relève.*

L'entreprise XYZ dispose de solides arguments en faveur de l'investissement dans des programmes visant à favoriser la fidélisation et le perfectionnement des femmes. Les plans de l'entreprise en matière de croissance stratégique et de perfectionnement professionnel indiquent clairement qu'il faut investir dans la formation de toutes les personnes de grand talent. Les coûts associés à la rotation du personnel calculés selon les mesures sectorielles habituelles

indiquent que celle-ci se répercute sur le résultat net et qu'elle entraîne des dépenses plus importantes lorsqu'il s'agit de dirigeantes de talent. L'entreprise dispose d'indications claires que ce ne sont pas toutes les personnes de talent qui progressent. Le marché commence à constater un manque de diversité aux échelons supérieurs de l'entreprise. Pour soutenir ses objectifs stratégiques globaux, l'entreprise doit investir dans la mise en œuvre de mesures qui inciteront les hommes et les femmes à travailler de concert pour s'assurer que les effectifs féminins, qui constituent la majorité des membres du personnel, réussissent autant que leurs collègues masculins.

### **Deuxième exemple : le cabinet ABC**

*Le cabinet ABC est un cabinet local qui compte environ 130 employés. Il a tenu quelques discussions sur les tendances en ce qui a trait à l'embauche des femmes en regard des statistiques sur la fidélisation et l'avancement. Depuis un certain temps, le cabinet embauche plus de femmes que d'hommes, simplement en raison du processus de recrutement standard, qui consiste à choisir des candidats selon le bassin de personnes de talent disponibles et les critères du cabinet. Les membres du personnel professionnel et professionnel de haut niveau, les directeurs et les directeurs principaux du cabinet sont majoritairement des femmes, la proportion atteignant 65 % dans le cas des directeurs et directeurs principaux. Par contre, on observe une chute spectaculaire de la mixité au sein du groupe des associés, où il n'y a qu'une femme sur 15 associés, soit 6,7 %. Il y a des indications que les femmes estiment avoir moins de possibilités d'avancement que les hommes au sein du cabinet à la suite des nominations récentes d'associés. Ce même groupe a indiqué ne pas avoir l'intention de demeurer plus de 12 mois au service du cabinet. Ces indications proviennent d'entretiens informels et des résultats du sondage annuel réalisé auprès des employés. Récemment, le cabinet a tenté de recruter une personne pour diriger un nouveau service, mais il n'a pas réussi à engager la candidate qu'il voulait pour le poste d'associé. Celle-ci a indiqué qu'elle n'était pas certaine de réussir au sein du cabinet compte tenu du faible avancement des femmes. Elle a fini par être engagée par un cabinet concurrent dont le dossier était plus reluisant sur ce plan. Le cabinet vise des objectifs de croissance ambitieux et estime que l'avancement des membres de son personnel constitue un facteur clé pour les atteindre.*

Les constatations du cabinet ABC correspondent sous plusieurs aspects à l'analyse du secteur d'activité. Pour cette organisation, les statistiques actuelles, les signaux envoyés par le marché et les objectifs de croissance indiquent qu'investir dans l'avancement des femmes est une stratégie qui lui permettra d'atteindre ses objectifs. La planification de la relève, la croissance durable, la consommation au féminin et le statut d'employeur de choix sont autant d'arguments invoqués par le secteur d'activité qui devraient l'inciter à investir dans l'avancement des femmes. Il s'agit également d'enjeux commerciaux cruciaux propres à cette organisation.

Les organisations doivent bien saisir l'ensemble des arguments sectoriels pour ensuite les adapter à leurs propres défis et opportunités. Chaque organisation devrait prendre en compte sa stratégie, ses objectifs de croissance, les coûts associés à la rotation du personnel, son positionnement sur le marché et les messages que lui envoie celui-ci, les commentaires des membres du personnel, les statistiques ainsi que les objectifs de ses employés. Chacun de ces éléments peut aider l'organisation à établir un diagnostic en lui donnant une image plus claire de la situation actuelle et en l'orientant vers les opportunités les plus intéressantes et les défis les plus importants. Veuillez vous reporter à la feuille de travail B, « Constituer un dossier de décision ».

# FEUILLE DE TRAVAIL B

# CONSTITUER UN DOSSIER DE DÉCISION

(Pour obtenir la version Word de cette feuille de travail, rendez-vous au [www.cpacanada.ca/optimisationeffectifsfeeminins](http://www.cpacanada.ca/optimisationeffectifsfeeminins))

L'une des premières étapes cruciales dans la conception d'un projet ou d'un programme visant la fidélisation et le perfectionnement des femmes consiste à constituer un dossier de décision. Celui-ci offre une base pour élaborer un solide projet et susciter l'adhésion à tous les échelons de l'organisation. La présente feuille de travail aidera l'organisation à structurer les principaux éléments du dossier de décision.

Les éléments d'un dossier de décision complet, qu'on peut aussi utiliser à des fins de communication, sont :

- Le lien avec la stratégie et la viabilité de l'organisation
- Les statistiques à l'échelle du secteur et de l'organisation
- Les coûts associés à la rotation du personnel
- Les obstacles à la fidélisation et au perfectionnement des femmes
- La structure du projet, ainsi que les stratégies et plans d'action relatifs au projet

Les éléments ci-dessus aident l'organisation à dégager un consensus sur les facteurs organisationnels à l'origine du projet ou du programme, les défis propres à l'organisation, le leadership et la gouvernance proposés pour le programme et la description générale des stratégies et des plans d'action. Veuillez utiliser le modèle suivant pour orienter la discussion et documenter chaque élément du dossier de décision.

## Lien avec la stratégie et la viabilité de l'organisation

Pour cette section, veuillez vous reporter au plan stratégique, aux valeurs et aux objectifs de croissance de l'organisation, qu'il s'agisse de documents officiels ou d'information recueillie de façon informelle.

1. Quels sont les objectifs et les stratégies de croissance de l'organisation? Quelles pourraient être les conséquences de la rotation continue du personnel et du peu d'avancement d'une grande partie des personnes les plus talentueuses sur la capacité de croissance de l'organisation?
2. Quelles sont les stratégies de l'organisation pour attirer et retenir des personnes de talent? L'organisation a-t-elle défini des valeurs et des objectifs concernant le développement des talents et sa réputation en tant qu'employeur de choix?
3. Quels sont les objectifs et les défis de l'organisation en matière de planification de la relève? Comment les propriétaires seront-ils en mesure de maximiser leur investissement dans l'organisation? Quelles sont les stratégies de développement du leadership qui appuient les objectifs en matière de croissance et de planification de la relève? Quelles sont les conséquences si une grande partie des personnes les plus talentueuses quittent leur poste ou ne continuent pas de gravir les échelons de l'organisation?
4. Quels sont les objectifs de rentabilité de l'organisation? Celle-ci a-t-elle documenté l'incidence de la rotation du personnel sur sa rentabilité globale et sur le respect des obligations individuelles?



## Statistiques à l'échelle du secteur et de l'organisation

L'organisation a-t-elle recueilli et analysé des statistiques relatives à l'avancement du personnel féminin? Les statistiques suivantes peuvent être utiles dans la constitution de son dossier de décision. Veuillez recueillir toutes les statistiques disponibles, parmi la liste ci-dessous, et noter vos observations initiales. (Nous nous pencherons sur les éléments d'un diagnostic plus complet à la feuille de travail C, « Évaluation de votre organisation ».)

- Le taux de rotation des hommes par rapport à celui des femmes, par échelon;
- Les statistiques sur les promotions, par échelon;
- La durée pendant laquelle les hommes et les femmes demeurent en poste avant d'être promu(e)s, qu'il s'agisse de membres du personnel, de cadres ou de membres de la direction;
- Les pourcentages respectifs d'hommes et de femmes qui occupent des postes de direction;
- Les pourcentages respectifs d'hommes et de femmes qui occupent des postes axés sur le marché ou des postes de prospecteurs de clientèle;
- Les pourcentages respectifs d'hommes et de femmes siégeant à des comités officiels de l'organisation;
- Les pourcentages respectifs d'hommes et de femmes qui se prévalent de modalités de travail flexibles, par échelon.

## Coûts associés à la rotation du personnel

Le fait de consigner les coûts associés à la rotation du personnel dans le dossier de décision peut donner des indications révélatrices à certaines organisations. Il est vrai que la conjoncture économique peut influencer beaucoup sur le taux de rotation du personnel, mais l'examen de l'écart entre le taux de rotation des hommes et celui des femmes peut servir à étoffer le dossier de décision. À titre d'exemple, les spécialistes en ressources humaines situent souvent le coût de base associé à la rotation du personnel professionnel entre une fois et demie et deux fois le salaire de la personne qu'on remplace. Ce montant n'inclut pas les problèmes supplémentaires liés à la réputation du cabinet, au service à la clientèle, à la diminution des réalisations, etc. La mesure ne porte

que sur le coût de base du remplacement de la personne et de l'orientation de son remplaçant. Elle ne tient pas compte de l'ensemble de la formation et de la productivité.

Lorsque vous constituez le dossier de décision, tenez compte des données sur la rotation du personnel pour déterminer ce qu'elles signifient et quelle est leur incidence sur le résultat net.

## **Obstacles à la fidélisation et au perfectionnement des femmes**

Le dossier de décision comprend souvent une synthèse initiale des obstacles ou des défis qui se posent aux femmes au sein de l'organisation. On y fera appel dans de nombreux contextes et auprès de divers auditoires pour examiner les intentions de l'organisation et justifier l'investissement qu'elle fait dans le programme ou le projet. Il est important d'y consigner les principaux obstacles aux fins de la communication, de l'information et de la sensibilisation.

Des recherches bien documentées dans la profession comptable ont démontré que les obstacles présentés ci-après sont les principaux facteurs qui compromettent l'avancement des femmes au sein de la profession. Existe-t-il des indications de la présence de ces obstacles au sein de votre organisation? Veuillez consigner vos observations initiales. En cas de doute, les exemples de la feuille de travail C, « Évaluation de votre organisation », pourraient vous aider à déterminer comment chacun de ces éléments se manifeste au sein de votre organisation. Les sondages confidentiels, les groupes de discussion animés par un conseiller externe et l'évaluation des systèmes et processus sont des méthodes courantes d'analyse de la situation. La feuille de travail C présente une évaluation plus détaillée de la question.

1. Accès à des relations de parrainage et à un soutien à la carrière.
2. Accès à des modèles féminins qui représentent diverses approches en matière de carrière, de style de leadership et de prospection de clientèle.
3. Accès à la formation, au renforcement des compétences et au soutien organisationnel en matière de conciliation travail-vie personnelle.

## Structure, stratégies et plans d'action relatifs au projet

Les feuilles de travail d'autres modules porteront sur la documentation détaillée de la structure du projet ou du programme, de la stratégie et des plans d'action. Aux fins de la documentation initiale, dans le dossier de décision, il est important de noter qu'il faut établir en bonne et due forme et consigner la structure ou la gouvernance du projet, quelle que soit la taille de l'organisation. En outre, un résumé général des stratégies, des plans d'action et, ultimement, des résultats devrait être communiqué de façon périodique, de même qu'un rappel des éléments justifiant l'investissement fait par l'organisation. Une bonne communication contribue à dissiper les mythes, les rumeurs et la résistance. Examinez les meilleures pratiques suivantes et notez ce qui est propre à l'organisation :

### *Structure du projet*

Les leaders, hommes et femmes, qui participeront activement au projet :

Les aspects liés à la structure de l'organisation et les dirigeants qui ont suffisamment d'influence pour introduire les stratégies relatives au projet ou au programme au sein des unités géographiques ou fonctionnelles :

Y a-t-il un leader de haut niveau qui se fera le champion du programme ou du projet? Ce dirigeant doit appartenir aux plus hauts échelons ou en être suffisamment proche pour témoigner clairement de l'appui de la haute direction et communiquer avec les associés et les membres du personnel en ce qui concerne le dossier de décision, les activités et les résultats du projet.

## MODULE TROIS

# ÉVALUER VOTRE ORGANISATION

### Prise en compte des indicateurs

Il existe divers indicateurs clés qu'une organisation peut utiliser pour évaluer sa situation en ce qui a trait à la fidélisation et au perfectionnement des effectifs féminins. Ces indicateurs sont les suivants :

- les éléments de base du dossier de décision;
- les statistiques;
- les données des sondages auprès des employés;
- la rétroaction du marché;
- les données résultant d'observations informelles.

Le premier indicateur à prendre en compte est le dossier de décision sur lequel vous avez travaillé, conformément aux indications du module deux. La préparation d'un dossier de décision propre à votre organisation vous aidera à évaluer celle-ci et à établir ses principales priorités en matière de mixité. Ainsi, si le résultat net de votre organisation indique que des coûts d'exploitation sont liés au taux de rotation des effectifs féminins, c'est signe que la perte de personnes de talent pose problème. Si le dossier de décision indique que la question de la planification de la relève soulève de sérieuses préoccupations, il y a de fortes chances que vous ayez un problème de rotation du personnel, voire de stagnation, à certains échelons de l'organisation.

Si le dossier de décision indique que vous devez améliorer la réputation de l'organisation en tant qu'employeur de choix et de conseiller de confiance auprès des entreprises appartenant à des femmes, il est clair que l'une de vos priorités est de mettre en œuvre des stratégies tournées vers le marché dans

le cadre du projet à l'intention des femmes. Pour bien utiliser le dossier de décision, il est essentiel de faire le lien entre celui-ci et le plan stratégique de l'organisation. Veuillez vous reporter au module deux pour plus d'information sur ce lien.

Les statistiques de l'organisation constituent le deuxième indicateur clé. Il est important d'avoir des statistiques fiables pour étayer les données relevant d'observations informelles et les tendances que les dirigeants voient et présentent, mais qui font rarement l'objet de discussions officielles. Les statistiques suivantes sont très utiles pour évaluer votre organisation en ce qui a trait aux problèmes sous-jacents et aux priorités en matière de mixité :

- le taux de rotation des hommes par rapport à celui des femmes, par échelon;
- les statistiques sur les promotions, par échelon;
- la durée pendant laquelle les hommes et les femmes demeurent en poste avant d'être promu(e)s, qu'il s'agisse de membres du personnel, de cadres ou de membres de la direction;
- les pourcentages respectifs d'hommes et de femmes qui occupent des postes de direction;
- les pourcentages respectifs d'hommes et de femmes qui occupent des postes axés sur le marché ou des postes de prospecteurs de clientèle;
- les pourcentages respectifs d'hommes et de femmes siégeant à des comités officiels de l'organisation;
- les pourcentages respectifs d'hommes et de femmes qui se prévalent de modalités de travail flexibles, par échelon.

Les statistiques ci-dessus peuvent être très utiles pour évaluer la situation des femmes au sein de l'organisation, les progrès de l'organisation quant à cette situation, ainsi que les questions culturelles qu'il pourrait falloir considérer dans la stratégie relative au programme. Par exemple, la stratégie à appliquer pour enrayer la rotation du personnel diffère de celle à utiliser pour combattre la stagnation. Les statistiques sur la durée pendant laquelle les hommes et les femmes demeurent en poste à chaque échelon permettent de déterminer s'il y a stagnation. Nous sommes souvent à même de constater que les organisations font des progrès dans le recrutement et la rétention des effectifs féminins, mais les statistiques indiquent clairement que l'absence d'avancement de ceux-ci est attribuable à la stagnation. Lorsque le taux de rotation est faible

et que les statistiques sur les promotions n'indiquent pas un nombre égal d'hommes et de femmes promus à chaque échelon, il est important d'examiner de près les indicateurs de stagnation. Il arrive aussi que des organisations connaissent à la fois des problèmes de rotation et de stagnation.

Les statistiques relatives aux postes de direction et aux comités donnent une idée de la culture de l'organisation en ce qui concerne l'égalité de la participation des hommes et des femmes à tous les niveaux du leadership et de la prise de décision. Ce facteur est important pour les organisations dont certains éléments du dossier de décision sont liés à la planification de la relève et à la stratégie de départ. Dans la plupart des organisations, les femmes sont majoritaires dans les postes de cadres et les échelons inférieurs, mais elles sont en minorité parmi les hauts dirigeants et les associés. La présence des femmes dans les postes de direction est un indicateur important en ce qui concerne plusieurs interventions stratégiques que nous examinerons dans la section suivante.

Les statistiques relatives aux hommes et aux femmes qui se prévalent de modalités de travail flexibles et qui occupent des postes axés sur le marché ou des postes de prospecteurs de clientèle fournissent aussi de précieuses informations sur la culture et les tendances au sein de l'organisation et mettent en lumière la situation des femmes et les domaines d'intervention possibles. Si ce sont uniquement les femmes qui se prévalent des modalités de travail flexibles et que celles-ci ne dépassent pas l'échelon de cadre, il peut être nécessaire d'envisager des mesures stratégiques liées aux politiques en matière de travail flexible. Si les femmes sont moins présentes dans les postes de prospection de clientèle ou les postes axés sur le marché, cela indique clairement un obstacle à l'avancement des femmes vers des rôles de leadership et de propriétaires.

Les sondages sur la mobilisation et la satisfaction des employés, qu'ils soient officiels ou officieux, sont une bonne source d'information de base sur l'avancement des femmes et les questions de mixité. L'analyse des données tirées de ces sondages offre des perspectives intéressantes sur les secteurs qui progressent et sur ceux qui posent problème. Cette analyse peut mettre en lumière certains secteurs où on relève des différences dans la manière dont les hommes et les femmes perçoivent la culture du cabinet. (Voir la feuille de travail C, « Évaluation de votre organisation ».)

Les initiatives passées qui ont été couronnées de succès ou qui se sont soldées par un échec fournissent également des indices sur la façon de structurer les projets et sur les écueils à éviter. Chaque organisation est unique de par sa culture, sa gouvernance et ses centres d'influence. Ces aspects doivent être pris en compte lorsqu'on détermine la structure et le leadership d'un projet à l'intention des femmes.

## Établissement des priorités

Les tendances et les indications qui peuvent être tirées des éléments du dossier de décision, des statistiques et des données des sondages auprès des employés doivent être résumées de façon claire dans des documents à l'intention des comités, qui pourront les utiliser aux fins de l'élaboration de stratégies et de communications complémentaires. Ces outils de diagnostic aident aussi l'organisation à établir des priorités. Il se peut que le processus d'évaluation indique que des mesures urgentes doivent être prises à propos de certaines questions, tandis que d'autres questions importantes exigeront une approche mesurée.

Un bassin de talents qui fuit de toutes parts est un exemple de problème urgent. Lorsqu'une organisation examine la liste de ses dirigeants éventuels et se rend compte qu'il reste très peu de candidates à des postes de direction, elle doit prendre des mesures d'urgence pour soutenir et protéger celles qui occupent déjà des postes de direction et celles qui se dirigent vers ces postes. Les pertes supplémentaires de modèles et de femmes qui ont le potentiel d'accéder à des postes de direction ne peuvent que compromettre davantage la capacité de l'organisation à retenir les femmes et à assurer leur avancement.

À l'inverse, la nécessité d'accroître le nombre de femmes propriétaires est une question qui ne nécessite pas de mesures d'urgence, même s'il s'agit d'une question très importante qui requiert une attention soutenue. Compte tenu du nombre total de propriétaires et du pourcentage de femmes qui ont le potentiel de devenir associée, l'augmentation du nombre de femmes associées ou actionnaires n'est pas une mesure qui peut être prise rapidement. L'une des erreurs les plus dommageables qu'une organisation puisse faire consiste à précipiter des femmes hautement talentueuses au rang de propriétaire juste pour améliorer les chiffres. Il est toutefois essentiel d'analyser le processus de

nomination pour s'assurer qu'aucun parti pris n'est présent dans le système. Les partis pris sont souvent très subtils et difficiles à déceler. Il faut examiner les critères d'accès au statut de propriétaire ou aux postes de dirigeants pour voir si certains éléments sont susceptibles d'avoir une incidence défavorable pour les femmes par rapport aux hommes. Ces éléments doivent faire l'objet d'une analyse attentive pour s'assurer qu'ils correspondent vraiment aux besoins de l'organisation et aux exigences d'une proposition de valeur pour les associés. Ainsi, de nombreuses organisations ont constaté qu'un horaire de travail flexible (selon le degré de flexibilité) n'est pas, en soi, une raison valable pour écarter une personne des fonctions propres aux associés. La prospection de clientèle est une autre activité à laquelle on offre habituellement aux femmes moins d'occasions de participer qu'aux hommes, en raison d'un manque de parrainage, et qui constitue donc un domaine dans lequel les femmes ont moins d'expérience. Le rendement des candidates est souvent jugé de façon plus sévère, peut-être parce qu'elles ont des styles et des approches différentes, qui s'écartent de la norme et qui peuvent donc être considérés comme inadéquats ou incorrects. Les recherches ont montré que les candidates à des postes de direction sont souvent jugées sur leurs résultats passés et leurs lacunes, alors que les candidats masculins sont plus souvent jugés selon la perception que l'on a de leur potentiel futur. Cela s'explique peut-être par le fait que ce potentiel ainsi que la façon dont il se réalisera au cours de la carrière d'un candidat masculin semblent familiers, étant donné que la plupart de ceux qui ont déjà réussi sur ce plan étaient des hommes. Chacun des éléments mentionnés précédemment pourrait indiquer la présence de partis pris dans le système qui expliqueraient les écarts importants constatés entre les pourcentages d'associés de sexe masculin et ceux de sexe féminin. Comme ces chiffres ne peuvent pas changer très rapidement, il est important de commencer immédiatement à prendre des mesures en vue d'une amélioration.

Les éléments ci-dessus sont des exemples d'indices que peut révéler le processus de diagnostic. Les indications et indices relevés doivent être résumés et présentés par ordre de priorité, motifs à l'appui. Grâce à cette information très claire et ciblée, l'organisation pourra augmenter l'efficacité des mesures mises en place pour la fidélisation et le perfectionnement des femmes et utiliser ses ressources de façon plus efficiente. La feuille de travail C, « Évaluation de



« votre organisation », présente des exercices qui vous aideront à consigner les observations et les priorités dans le dossier de décision. Une fois le dossier de décision et le processus de diagnostic terminés, votre organisation sera prête à élaborer des solutions.

# FEUILLE DE TRAVAIL C

# ÉVALUATION DE VOTRE ORGANISATION

(Pour obtenir la version Word de cette feuille de travail, rendez-vous au [www.cpacanada.ca/optimisationeffectifsfeeminins](http://www.cpacanada.ca/optimisationeffectifsfeeminins))

Après avoir dressé les grandes lignes du dossier de décision, l'organisation sera prête à commencer une évaluation. Cette évaluation est importante pour adapter les meilleures pratiques aux besoins de l'organisation et maximiser l'efficacité des efforts visant la fidélisation et le perfectionnement des femmes.

Les éléments à prendre en compte dans une évaluation sont les suivants :

- les éléments de base du dossier de décision;
- les statistiques;
- les données des sondages auprès des employés;
- la rétroaction du marché;
- les données résultant d'observations informelles.

## Éléments du dossier de décision

1. Quels indices peut-on tirer de l'information consignée dans le dossier de décision de l'organisation?
2. Quels sont les facteurs organisationnels qui justifient le projet ou les programmes visant la fidélisation et l'avancement des femmes?
3. Quels sont les problèmes de nature stratégique qui peuvent surgir si on ne veille pas à la fidélisation et au perfectionnement des meilleurs talents?

## Déductions à tirer des statistiques

Les statistiques suivantes (voir la feuille de travail B) sont très utiles pour évaluer l'organisation en ce qui a trait aux problèmes sous-jacents et aux priorités en matière de mixité :

- le taux de rotation des hommes par rapport à celui des femmes, par échelon;
- les statistiques sur les promotions, par échelon;
- la durée pendant laquelle les hommes et les femmes demeurent en poste avant d'être promu(e)s, qu'il s'agisse de membres du personnel, de cadres ou de membres de la direction;
- les pourcentages respectifs d'hommes et de femmes qui occupent des postes de direction;
- les pourcentages respectifs d'hommes et de femmes qui occupent des postes axés sur le marché ou des postes de prospecteurs de clientèle;
- les pourcentages respectifs d'hommes et de femmes siégeant à des comités officiels de l'organisation;
- les pourcentages respectifs d'hommes et de femmes qui se prévalent de modalités de travail flexibles, par échelon.

1. Que peut-on déduire des statistiques ci-dessus? Semble-t-il y avoir un problème de rotation ou de stagnation?
  
2. Que révèlent les statistiques à propos des rôles que jouent les femmes dans l'organisation? Comment les rôles qu'elles jouent se mesurent-ils à ce qui est considéré comme stratégique et pertinent dans le cheminement vers les postes de dirigeant ou de propriétaire?

3. Que démontrent les statistiques sur le travail flexible?
4. Quelles conclusions peut-on tirer de l'analyse? Quelles questions devrait-on poser après avoir effectué cette analyse?
5. Devrait-on examiner certaines politiques?
6. Y a-t-il des secteurs où la participation des femmes est nettement insuffisante?

## **Sondages auprès des employés**

1. Y a-t-il des sondages menés auprès des employés qui devraient être analysés?
2. Les résultats des sondages varient-ils en fonction du sexe des répondants?
3. Y a-t-il des déductions à tirer de ces variations?

## **Rétroaction du marché**

1. Doit-on tenir compte d'un enjeu de positionnement sur le marché ou d'une rétroaction du marché?
2. L'organisation est-elle reconnue comme un employeur de choix?
3. S'agit-il d'un objectif?
4. Quelle est la réputation de l'organisation auprès de la communauté universitaire ou des candidats d'expérience et de talent en ce qui a trait aux possibilités qu'elle offre aux femmes?

## Observations informelles

1. Que démontrent les données résultant d'observations informelles?
2. Que disent les femmes et les hommes à propos de leur expérience au sein de l'organisation?
3. Mène-t-on des entrevues de départ? Que révèlent ces entrevues?
4. Y a-t-il une différence entre les données d'entrevues de départ des hommes et celles des femmes?

## Résumé

1. Quels sont les principaux indicateurs relevés à l'aide des questions précédentes?
2. Quels sont les défis et les problèmes qui semblent prioritaires? Pourquoi?
3. Y a-t-il un bassin de dirigeantes talentueuses ou de leaders féminins en devenir? La rotation du personnel est-elle problématique, ou est-ce que le manque d'avancement est principalement dû à la stagnation?
4. Y a-t-il des indices de problèmes culturels? Y a-t-il des problèmes liés à l'environnement de travail qui poussent les femmes à quitter l'organisation ou qui les empêchent de progresser vers les plus hauts postes de direction?
5. Faites un sommaire des indicateurs, défis et sources de préoccupations :
6. Classez les défis ci-dessus en ordre de priorité :

## MODULE QUATRE

# SOLUTIONS ET STRATÉGIES

Certains facteurs caractérisent les femmes qui ont réussi au sein de la profession comptable. S'il est vrai qu'une grande partie de ces facteurs de réussite sont aussi importants pour les hommes, certains aspects demeurent propres aux femmes. Celles-ci ont un cheminement de carrière différent de celui des hommes en raison de la façon dont elles interagissent avec leur environnement, des rôles qu'elles jouent souvent dans la société, des préjugés inconscients qu'ont tant les hommes que les femmes à l'égard des femmes d'affaires et de la culture résolument masculine qui prévaut encore au sein de nombreuses organisations. Le présent module présente les points essentiels rattachés à chacun des facteurs qui caractérisent souvent les femmes qui réussissent au sein de la profession comptable et explique comment les organisations peuvent structurer leurs projets pour s'assurer que ces facteurs de réussite sont présents.

Les facteurs de réussite ci-après et les stratégies pour en assurer la présence au sein de l'organisation contribueront à éliminer progressivement les obstacles énumérés dans le module un. À l'aide du dossier de décision et du processus de diagnostic présentés dans les modules deux et trois, l'organisation pourra déterminer quels facteurs de réussite devraient être mis en œuvre et comment établir des priorités dans cette démarche. Chaque facteur énuméré ci-après renvoie aux indices tirés du dossier de décision ou du processus de diagnostic qui peuvent suggérer l'utilisation de ce facteur de réussite comme stratégie.

## **Facteur de réussite n° 1 : les programmes de parrainage et de soutien à la carrière**

### **L'accès à des relations clés avec des membres influents de la direction**

Un facteur clé dans l'avancement professionnel tant des hommes que des femmes est l'accès à des membres influents de la direction. Il existe une longue liste de renseignements sur une organisation donnée que les personnes qui y travaillent doivent connaître pour pouvoir améliorer leur proposition de valeur à cette organisation. La méthode la plus courante et la plus efficace pour faire cet apprentissage consiste à établir des relations avec des cadres supérieurs. Ces relations procurent des opportunités, des expériences, des affectations et des connaissances organisationnelles qui sont essentielles. Sans ces informations, le cheminement de carrière peut se comparer à un trajet effectué sans carte ni GPS. Les hommes obtiennent plus facilement cet accès essentiel en raison de la facilité avec laquelle le réseautage se produit entre des personnes qui s'identifient les unes aux autres. Nous avons tendance à nous identifier aux personnes qui nous ressemblent. En affaires, les relations s'établissent plus naturellement entre les hauts dirigeants influents qui sont, encore aujourd'hui, en majorité des hommes et les leaders en devenir de sexe masculin qu'avec les leaders en devenir de sexe féminin. En effet, bien souvent, ces relations professionnelles essentielles ne se forment pas de façon aussi naturelle chez les femmes. Bien que cette dynamique ne soit généralement pas intentionnelle, il n'en demeure pas moins qu'au sein de la profession, les hommes ont accès à une « feuille de route », ce qui représente un avantage bien réel et tangible dans leur cheminement de carrière. (Cette aide à l'orientation, ou feuille de route, est un facteur déterminant, mais souvent invisible, de l'inégalité des chances.) Le problème n'est pas que les hommes excluent intentionnellement ou consciemment les femmes.

Au sein de bon nombre d'organisations, ce sont encore les hommes qui détiennent la majorité des postes d'influence et de pouvoir, ce qui leur donne accès à une connaissance approfondie des règles tacites. Comme nous l'avons indiqué précédemment, il est fréquent que de hauts dirigeants de sexe masculin apportent leur soutien à de jeunes protégés, également de sexe masculin. Lorsqu'on leur demande pourquoi les femmes qui aspirent à des postes de

direction ne sont pas également représentées dans le cercle de leurs protégés, bien souvent, ces hauts dirigeants ne sont même pas conscients de cet état de fait. Quand on les incite à pousser leur réflexion, ils répondent souvent qu'ils n'ont pas l'impression de pouvoir être des mentors pour les femmes, qu'ils ne savent pas bien communiquer avec elles ni comment aborder certains aspects particuliers, comme les conflits entre travail et vie personnelle ou les styles de leadership féminin. En outre, les occasions de réseautage, comme les événements sportifs ou les dîners après le travail, peuvent donner lieu à des situations inconfortables pour les hauts dirigeants masculins et leurs protégées. Nombre d'entre eux ont également exprimé la crainte qu'on puisse mal interpréter ce type de relation de mentorat. Ces difficultés ont des répercussions sur la capacité des femmes à établir naturellement des liens avec les hauts dirigeants de leur organisation.

Si une organisation constate qu'elle a un problème de rotation ou de stagnation, c'est probablement que l'accès aux relations de parrainage est absent. Ces relations favorisent énormément la fidélisation et peuvent accélérer le développement et la promotion des talents les plus prometteurs. La mise en place de mécanismes visant à garantir à tous et à toutes un accès à des relations influentes constitue une stratégie organisationnelle qui favorise l'avancement des femmes. Comme il est indiqué précédemment, il est possible que des femmes n'aient pas accès à ces relations de façon aussi naturelle que leurs collègues masculins, ce qui entraîne un déséquilibre. Les programmes de parrainage constituent des mécanismes officiels pour rééquilibrer l'accès à ces relations. Ces programmes peuvent ressembler au mentorat, mais comportent des différences très importantes.

Le parrain aide son protégé à comprendre les critères de promotion et lui indique s'il semble en voie d'y satisfaire. Même lorsque le protégé voit clairement quelles sont les activités dans lesquelles il devrait s'engager, il est rarement en mesure d'accumuler toutes les expériences nécessaires sans que quelqu'un plaide en sa faveur. Dans certains cas, il est quasi impossible d'acquérir certaines expériences professionnelles, comme l'affectation à un comité, une promotion à l'étranger et la responsabilité des résultats, sans la recommandation d'un parrain. Le soutien de dirigeants influents au sein de l'organisation est nécessaire. Beaucoup de leaders en devenir de sexe masculin nouent naturellement des liens avec des hauts dirigeants qui parlent en



leur faveur. Ce n'est pas le cas de bien des femmes qui aspirent à des postes de direction, ce qui ralentit leur avancement et crée une vraie différence, non seulement quant aux opportunités qui leur sont offertes, mais en ce qui a trait à leur apprentissage et à leur perfectionnement. Lorsqu'une organisation explique qu'il n'y avait pas de candidate qualifiée pour une promotion, c'est parfois vrai. Souvent, les habiletés naturelles ne sont pas en cause. C'est plutôt que les candidates n'ont pas accumulé l'expérience nécessaire pour se qualifier pour le poste en question. Cette réalité est si étroitement liée à la culture de l'organisation que ses membres de longue date oublient jusqu'à son existence. De façon inconsciente, les dirigeants de l'organisation et d'autres supposent que les personnes qui ont l'expérience nécessaire pour être promues sont celles qui présentent un fort potentiel, car elles ont réussi à décrocher les affectations nécessaires et s'en sont acquittées avec succès. Ces dirigeants oublient souvent combien les relations de soutien à la carrière jouent dans le processus par lequel les opportunités sont offertes aux personnes les plus talentueuses. Malheureusement, les femmes ont véritablement moins accès à ces opportunités.

En début de carrière, les femmes décrivent souvent leur cheminement futur comme étant un processus linéaire et elles supposent qu'en travaillant fort et sans relâche, elles atteindront leurs objectifs. Nombre d'entre elles ne sont pas conscientes des phénomènes culturels, subtils, mais bien réels, décrits précédemment. Sans accès aux connaissances organisationnelles, bien des femmes ne savent pas qu'elles doivent connaître les raccourcis et les détours pour arriver à destination. Lorsque les dirigeants masculins disent qu'ils seraient prêts à engager ou à promouvoir une femme si seulement ils pouvaient en trouver une qui soit assez compétente, ils ne cherchent pas toujours des excuses. Étant donné que les femmes ont souvent un cheminement moins bien défini et n'ont pas le même accès aux relations de soutien, il est possible qu'elles ne soient littéralement pas aussi qualifiées que leurs collègues masculins. Comme il a été mentionné précédemment, ce n'est pas en raison de compétences insuffisantes, mais parce qu'elles n'obtiennent pas les affectations et l'expérience nécessaires pour être la meilleure candidate. En outre, les

recherches<sup>19</sup> ont montré que les femmes sont très souvent évaluées selon leurs expériences passées, alors que les hommes sont évalués selon leur potentiel futur, ce qui intensifie ce phénomène.

L'inégalité de l'accès au parrainage professionnel est en partie attribuable aux stéréotypes. En effet, les recherches confirment que les styles et les compétences des hommes en matière de leadership correspondent aux normes ou aux attentes. Les normes ou les stéréotypes liés aux « styles de leadership efficaces » influent sur la carrière de bien des femmes qui aspirent à des postes de direction. Les styles et les compétences attendus en matière de leadership sont fondés sur la population de dirigeants en grande partie masculins, ce qui a influencé notre perception du leadership. Dans bien des cas, nous agissons inconsciemment selon cette perception. Dans la plupart des organisations, le style de leadership masculin est devenu synonyme du bon ou du seul style de leadership, ce qui rend les préjugés quasi invisibles.

L'inégalité de l'accès à un perfectionnement professionnel ciblé et à des relations de soutien à la carrière<sup>20</sup> a eu une incidence considérable sur la carrière de bien des femmes au sein de notre profession. Il est essentiel, pour réussir, d'avoir des parrains influents qui fournissent à leur protégé une feuille de route pour l'aider à progresser avec succès d'une étape à l'autre de son cheminement professionnel dans le contexte de la culture de l'organisation. En effet, les parrains fournissent à leur protégé des informations précieuses sur les stratégies qui lui permettront d'accroître sa proposition de valeur à l'organisation. Le fait de ne pas disposer de cet atout de taille aura des répercussions importantes sur une carrière au fil du temps. Le fort potentiel se développe rarement en vase clos. Le travail acharné ne suffit pas à assurer le succès d'un cheminement de carrière. Malheureusement, les femmes ont plus tendance que les hommes à croire que si elles travaillent fort, elles finiront par voir leurs efforts récompensés.

19 « The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence », Alice H. Eagly et Linda L. Carli, *The Leadership Quarterly*, septembre 2003.

20 « The Leadership Styles of Women and Men », Alice H. Eagly et Mary C. Johannesen-Schmidt, *Journal of Social Issues*, Northwestern University, 2001.

Le rendement n'est pourtant qu'un aspect de la réussite professionnelle. Les personnes talentueuses doivent faire les bonnes choses au bon moment et sous le regard des bonnes personnes. Il est possible de travailler très fort, mais non sur les projets les plus importants selon l'organisation. Au cours des années, l'expérience qu'une personne acquiert commence à différer de celle de ses collègues. Ces différences peuvent entraîner des avantages ou des désavantages très réels. Les relations avec des leaders influents au sein de l'organisation ont une incidence directe sur le type d'expérience qu'accumule un dirigeant en devenir et sur la manière dont il développe ses talents.

Il est essentiel d'avoir accès aux activités qui favorisent l'avancement professionnel, comme les affectations exigeantes, les fonctions qui permettent d'acquérir l'expérience précise nécessaire à l'avancement et les opportunités de réseautage qui aident les participants à mieux connaître l'organisation, ses clients et son marché. Sans des efforts ciblés, les femmes continuent d'avoir un accès inégal à ces atouts de taille, avec pour résultat qu'on les juge moins expérimentées et moins bien préparées à gravir les échelons que leurs collègues masculins. Nombre de ces atouts proviennent ou découlent de relations avec des parrains influents.

La question du soutien à la carrière est si prédominante au sein de nos organisations qu'elle est presque invisible, comme l'eau pour le poisson. Dans bien des organisations, on ne comprend pas bien ce qu'est le soutien à la carrière et l'incidence qu'il a sur le cheminement de carrière. Et pourtant, il s'agit là de l'un des concepts les plus importants à maîtriser lorsqu'on se préoccupe de la question de la mixité à nos échelons supérieurs et de l'avancement de toutes les personnes de talent. La question du soutien à la carrière est souvent subtile et nécessite un examen attentif de la façon dont les personnes gravissent les échelons au sein de l'organisation. Quel est leur parcours? Comment deviennent-elles visibles? Qu'est-ce qui est considéré comme un ajout de valeur et qui fait qu'une personne apparaît sur « l'écran radar »? La plupart des règles subtiles, mais cruciales, qui régissent l'avancement d'une personne au sein d'une organisation sont tacites, mais bien réelles. Il est donc essentiel d'avoir des guides afin de progresser avec succès dans le cheminement de carrière.

Les organisations qui saisissent tous les facteurs mentionnés ci-dessus surveillent leurs processus d'affectation, de promotion et de soutien à la carrière. L'inégalité de l'accès aux postes de direction peut être résolue par la mise sur pied de programmes de sensibilisation et de parrainage et l'amélioration des processus d'octroi des promotions, notamment par des mesures visant à déceler et à éliminer les préjugés qui ont pu s'insinuer dans le processus. Jusqu'à présent, nous avons surtout utilisé l'expression « soutien à la carrière » plutôt que « mentorat ».

On parle de plus en plus de soutien à la carrière, particulièrement pour décrire les liens qui ont fait défaut dans la progression des femmes dans le monde des affaires. Il existe des différences importantes entre le soutien à la carrière, qui s'exerce par un parrain, et le mentorat.

Le mentor :

- peut être quelqu'un à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation;
- connaît les objectifs professionnels de son mentoré;
- fournit une rétroaction;
- joue un rôle de conseiller;
- n'est habituellement pas directement lié à l'avancement professionnel de son mentoré.

Le mentor peut être une connaissance personnelle qui n'est pas directement liée au milieu des affaires ou à l'organisation de son protégé. Il arrive donc souvent que le mentor n'influe pas directement sur l'avancement professionnel de son mentoré, sauf au moyen de l'écoute et des conseils qu'il offre. Le mentor peut toutefois être une ressource très précieuse en ce qui a trait à la satisfaction professionnelle et personnelle.

Le parrain :

- connaît les objectifs professionnels et personnels de son protégé;
- connaît les objectifs et les difficultés liés à la conciliation travail-vie personnelle;
- est quelqu'un de l'organisation ou du milieu professionnel du protégé;
- aide le protégé à repérer les occasions appropriées selon l'étape de son cheminement professionnel;
- recommande son protégé pour des affectations, des promotions, etc.;

- utilise ses avantages politiques personnels pour favoriser l'avancement professionnel de son protégé.

Le parrain se trouve généralement dans l'organisation ou dans un milieu professionnel où il peut influencer directement sur la carrière de son protégé. Les parrains sont habituellement au courant des objectifs professionnels de leur protégé, particulièrement ceux à long terme. Ils connaissent aussi les objectifs personnels et les valeurs de leur protégé. Il faut que le parrain ait cette connaissance approfondie de son protégé pour être en mesure de détecter les bonnes occasions. Il repère celles qui sont appropriées non seulement quant à leur moment et à leur nature, mais aussi sur le plan de la visibilité. Le parrain use de ses avantages politiques et personnels pour aider son protégé à obtenir des affectations cruciales, des promotions et des opportunités. Autrement dit, il est prêt à utiliser sa réputation personnelle pour parrainer son protégé et lui ouvrir activement des portes sur le plan professionnel. Ce dernier facteur est très important et représente la clé du cheminement professionnel et ce qui manque encore à bien des femmes qui aspirent à des postes de direction dans des organisations et des secteurs dominés par les hommes. Le parrainage est essentiel pour l'avancement professionnel au sein de la profession comptable.

Aux critères ci-dessus qui distinguent les rôles de mentor et de parrain s'ajoute le fait que le parrain est aussi un membre influent de la direction. C'est habituellement dans le cadre d'un programme officiel de parrainage qu'on lui attribue un protégé. Cette attribution est importante puisque la personne talentueuse a besoin d'une personne-ressource précise qui se trouve généralement deux échelons au-dessus de son protégé, qui n'est pas son supérieur, mais qui est influente dans les sphères où le protégé doit accroître sa visibilité. Le programme de parrainage est d'une durée déterminée, habituellement de 18 à 24 mois. Toutefois, la relation parrain-protégé se poursuit souvent de manière officieuse après la fin du programme. Les parrains et leurs protégés doivent être familiarisés avec le programme et recevoir une formation sur le dossier de décision connexe de même que sur la structure, les attentes, la définition des tâches et les résultats visés. Ils obtiendront ainsi les outils nécessaires pour réussir. Le processus de perfectionnement que suivent le parrain et le protégé doit être adapté aux besoins immédiats du protégé en matière de perfectionnement professionnel. Le plan de perfectionnement doit être axé sur

les secteurs que le protégé doit le mieux connaître pour atteindre le prochain niveau ou les objectifs fixés. Dans les cabinets de CPA par exemple, cet objectif coïncide souvent avec le processus d'élection des associés.

Pour jouer son rôle, le parrain doit être une personne très influente jouissant d'un grand pouvoir au sein de l'organisation. Le parrain peut être un homme ou une femme. Le protégé a des contacts réguliers avec le parrain. Le perfectionnement est généralement axé tant sur le court terme que le long terme, l'accent étant mis sur les objectifs à long terme. Pour le court terme, on ne privilégie que les activités auxquelles le protégé devrait participer aujourd'hui même afin d'acquérir l'expérience pertinente en vue de la réalisation de ses objectifs à long terme. Le parrain élabore avec son protégé un plan très personnalisé et ciblé qui tient compte de ses objectifs personnels et professionnels, et détermine les secteurs où le protégé est sur la bonne voie et ceux où un plan d'action est nécessaire. Le parrain offre son apport le plus précieux lorsqu'il aide son protégé à comprendre comment orienter ses activités de façon à accroître sa proposition de valeur pour l'organisation. Par exemple, le parrain amène son protégé à se projeter deux ans ou plus dans l'avenir et à s'engager dans une réflexion critique sur l'expérience et les compétences qui lui manquent afin d'atteindre l'objectif fixé ou d'obtenir l'affectation, la promotion ou le poste convoités. Une autre fonction très utile du parrain consiste à aider son protégé à réfléchir à ce qu'il doit mettre de côté, pendant une période donnée, pour se concentrer sur les activités appropriées. Le parrain aide aussi son protégé à avoir accès aux opportunités nécessaires pour réaliser son plan.

Les femmes jouent souvent un rôle précieux en parrainant des leaders en devenir, masculins et féminins, au sein de la profession. Comme parrain, que vous soyez un homme ou une femme, il est important que vous acceptiez la responsabilité de la fidélisation et du perfectionnement de votre protégé. Les parrains doivent exercer une influence notable dans l'organisation afin de bien jouer leur rôle. Il est bien sûr important que le parrain soit prêt à user de son avantage politique personnel pour aider quelqu'un d'autre à progresser dans son cheminement de carrière. Le parrain est prêt à investir du temps pour bien comprendre les objectifs de carrière à court et à long terme du protégé. Il s'engage à s'assurer que son protégé demeure toujours sur l'écran radar de l'organisation et à se tenir au courant de ses progrès, de ses réalisations et

de sa façon de gérer les difficultés. Il arrive souvent à éviter que son protégé quitte son emploi lorsqu'il éprouve des difficultés ou qu'il est tenté de fuir. Il peut l'aider à obtenir de nouvelles modalités de travail, comme des horaires flexibles, pendant les périodes critiques du cycle de vie, tout en s'assurant qu'il n'est pas inconsciemment écarté d'une carrière intéressante au sein de l'organisation. Le parrain est prêt à favoriser les opportunités de réseautage et l'accès à des ressources importantes pour son protégé. Point important, le parrain doit fournir une rétroaction fréquente et honnête sur les progrès accomplis sur le plan professionnel et sur les lacunes qui peuvent compromettre la réalisation des objectifs. Le protégé doit faire bon usage de cette rétroaction pour ajuster son comportement, développer ses compétences, adapter son style et choisir son orientation.

Il est important que les parrains soient soigneusement choisis et qu'ils participent de bon gré au programme. Ces personnes doivent démontrer qu'elles comptent prendre le rôle très au sérieux en acceptant d'être tenues responsables de la fidélisation et du perfectionnement de leur protégé. Le parrain doit montrer sa volonté d'utiliser ses avantages politiques pour aider une autre personne à faire progresser sa carrière en agissant à titre d'orienteur, de copilote et de guide au sein de l'organisation. Le parrain doit aussi être prêt à comprendre parfaitement les objectifs professionnels à court et à long terme de son protégé tout en ayant une vue d'ensemble de la façon dont ces objectifs aideront le protégé à atteindre ses objectifs personnels. Les aspects liés à la sécurité financière, à la famille, à l'ambition et à d'autres valeurs entreront en ligne de compte. Le parrain doit s'engager à maintenir une relation étroite avec le protégé afin de prévoir les obstacles et les opportunités. Il devrait déployer des efforts concrets pour aider au repérage d'opportunités professionnelles et favoriser les occasions de réseautage. Enfin, le parrain doit être prêt à donner une rétroaction honnête, y compris des informations essentielles sur les lacunes dans le développement professionnel ou le rendement. Le protégé doit être prêt à recevoir cette rétroaction, à en discuter et à y donner suite afin de continuellement s'améliorer.

Le but du parrainage est d'établir une relation semblable à la relation de confiance qui lie un consultant à son client. Le parrain doit être en mesure de sonner l'alerte d'un éventuel départ. Des efforts devraient être activement déployés pour trouver et négocier de nouvelles ententes, comme les

affectations enrichies, les comités dotés d'une grande visibilité, les modalités de travail flexibles, etc. Les meilleurs programmes de parrainage misent sur un fort degré de responsabilisation. Il devrait y avoir une interaction soutenue et des suivis dans le cadre de réunions fréquentes, un accent sur le développement de carrière plutôt que sur des questions opérationnelles et des rapports d'étape périodiques de la part des parrains et des protégés. Les progrès devraient être documentés, et le programme devrait avoir une date de début et une date de fin définies et comprendre une évaluation écrite des participants et du programme lui-même. Voir les modèles de planification organisationnelle à la feuille de travail D, « Stratégies et solutions ».

## **Facteur de réussite n° 2 : des modèles visibles**

### **L'accès à différents modèles**

Nous recherchons tous instinctivement des modèles, c'est-à-dire des personnes que nous pouvons observer, qui ont des choses à nous apprendre et que nous pouvons imiter. Nous recherchons des indices sur la voie à suivre. Nous finissons par tracer notre propre chemin, mais il s'inspire en général de la combinaison, parfois inconsciente, d'une multitude d'expériences vécues par d'autres. Les femmes qui voient d'autres femmes présentant des parcours et des expériences variés réussir au sein de l'organisation commencent à croire qu'elles sont aussi capables de réussir. Sans ces modèles, il peut parfois être difficile pour les femmes d'aspirer à des rôles de propriétaires et de leaders au sein de l'organisation<sup>21</sup>. Il ne faut pas sous-estimer l'influence des modèles. Les femmes n'ont pas toutes les mêmes aspirations ni ne souhaitent emprunter le même parcours pour les réaliser. Il est essentiel d'avoir accès à des modèles de réussite qui représentent différents rôles, styles de leadership, situations professionnelles et personnelles et cheminements vers le succès. La diversité de ces modèles permet aux femmes d'être avantagées sur le plan professionnel comme le sont les hommes, qui ont une multitude de modèles parmi lesquels choisir. Sans une diversité de modèles, les femmes sont souvent limitées dans leur avancement.

21 *The Aspirations of Women*, Mary L. Bennett, 2010.



Au sein de la plupart des organisations, les postes de direction sont encore largement occupés par des hommes. Les hommes ont donc une multitude de modèles de qui apprendre au fil de leur cheminement de carrière. Ils ont l'avantage de pouvoir observer de nombreuses personnes auxquelles ils peuvent s'identifier, et qu'ils peuvent donc imiter pour développer leurs compétences techniques et relationnelles et leurs habiletés de leadership. Souvent, les femmes ne s'imaginent pas dans des rôles traditionnellement occupés par les hommes. Nombre d'entre elles ne sont pas conscientes du fait que leurs aspirations ont été restreintes en raison des normes au sein de l'organisation, où les dirigeants ont une image du « type de leader » qui « convient » pour occuper un poste donné. Ces dirigeants sont fréquemment trompés, de façon inconsciente, par leurs préjugés et leur expérience, tout comme peuvent l'être les femmes qui observent ces rôles. La manière dont ces rôles sont remplis repose souvent sur une touche, une approche ou un cadre typiquement masculins. Bien des femmes n'envisagent pas d'ajouter ces rôles à la liste éventuelle de leurs aspirations, et souvent ne sont pas conscientes des limites qu'elles se sont fixées ni de la raison pour laquelle elles l'ont fait. Il existe, bien sûr, des femmes qui cherchent à être les premières, qui souhaitent vaincre les obstacles et qui offrent une vision nouvelle de la façon dont un rôle peut être rempli. Si nous comptons exclusivement sur ces femmes pour ouvrir la voie à la diversité dans le leadership dont nos collectivités et nos organisations ont besoin, la route sera longue; beaucoup trop longue, compte tenu du changement radical nécessaire pour soutenir la planification de la relève, en particulier à la lumière du départ à la retraite des baby-boomers. Par ailleurs, il est prouvé que la diversité en matière de leadership crée une organisation plus forte et plus viable<sup>22</sup>.

Les modèles féminins visibles ont un effet d'entraînement positif ou négatif sur l'avancement des femmes au sein d'une organisation. Les femmes qui occupent des postes de leadership doivent être visibles pour les femmes qui gravissent les échelons. Lorsqu'une organisation ne dispose pas d'un grand nombre de modèles féminins, il est possible de lier les femmes qui aspirent à des postes de direction à des réseaux externes pour les exposer à des modèles et à des possibilités de réussite qui ne sont pas immédiatement apparents

<sup>22</sup> *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, Nancy M. Carter et Harvey M. Wagner, Catalyst, 2004, <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity>.

à l'interne. Ces démarches peuvent avoir des répercussions exponentielles. Les femmes commencent à croire, à rêver et à aspirer à des rôles qu'elles n'envisageaient pas par le passé. Celles qui s'étaient convaincues qu'elles ne pouvaient pas réussir dans certains rôles en raison de la manière dont ces rôles avaient été remplis commencent à modifier leur comportement. Par le passé, pratiquement tous les modèles étaient des hommes, et les femmes qui aspiraient à des postes de direction ne pouvaient parfois remplir le rôle conformément aux attentes que si elles sacrifiaient une grande part d'authenticité personnelle. L'accès à un ou plusieurs modèles de leadership féminin dans des rôles précédemment remplis exclusivement par des hommes entraîne souvent des changements spectaculaires dans les aspirations des femmes. Celles-ci commencent alors immédiatement à envisager d'emprunter une voie différente, plus authentique, qui inclut désormais des rôles qu'elles n'avaient jamais auparavant envisagés.

Il est important de noter que bien des hautes dirigeantes ne souhaitent pas être vues comme des modèles. Il s'agit d'un problème fréquent. Avant de juger ces femmes, il est important de comprendre ce qui motive leur attitude. De nombreuses femmes qui ont réussi très tôt dans l'histoire de la profession n'avaient d'autre choix que de s'intégrer à la structure et au style masculins en place. Beaucoup de ces femmes racontent qu'elles devaient faire très attention de ne pas se démarquer des autres en tant que femmes. Bien des histoires de réussite reposent sur une technique de survie qui réside dans la capacité à « s'intégrer » et à « faire comme les hommes ». S'il est vrai que cette approche a permis à un faible pourcentage de femmes de réussir par le passé, le nombre de celles qui sont prêtes à suivre cette voie n'est pas suffisant pour assurer la pérennité de nos organisations. Les femmes représentent plus de 50 % des effectifs et des diplômés en comptabilité. Une culture organisationnelle qui accepte et favorise une plus grande diversité en ce qui a trait aux styles, aux approches, aux options de parcours professionnel, au renforcement des compétences, etc. sera plus forte et plus viable, car elle aura accès aux personnes les plus talentueuses. Il est également important de noter que les femmes qui occupent des postes de leadership ne choisissent pas d'être des modèles. Les dirigeantes au sein de la profession comptable le sont devenues en raison de leur présence et de leur réussite. Ces femmes sont des pionnières qui occupent des postes de pouvoir et ont atteint un certain succès. Les autres se tourneront

vers elles pour s'inspirer de leur style, de leurs stratégies de conciliation travail-vie personnelle, de leurs compétences sur le plan politique, etc. Plus important encore, les femmes qui occupent des postes de leadership doivent comprendre que leur présence a des répercussions réelles et puissantes. Leur visibilité entraîne des changements tangibles au sein de leurs organisations et de leurs collectivités. Chaque femme est un modèle, qu'elle le veuille ou non, en étant qui elle est.

Le fait de favoriser l'accès des femmes de l'organisation à des modèles féminins est une autre stratégie que les organisations utilisent pour soutenir l'avancement des femmes au sein de la profession comptable. Il y a un certain nombre de façons dont une organisation peut donner plus de visibilité aux femmes qui sont actuellement des modèles. La première consiste à faire connaître l'histoire de ces femmes. Il faut diffuser le profil et le récit des femmes qui ont réussi dans l'organisation et au sein de la profession comptable dans des bulletins, sur l'intranet ainsi que dans des exposés, des articles et d'autres médias. Il faut s'assurer que les femmes sont visibles au sein des comités de l'organisation et des groupes d'expertise, des associations professionnelles sectorielles, des campagnes de prospection de clientèle et des missions stratégiques pour des clients. Le fait de fournir des exemples de modèles multiples qui représentent diverses approches en matière de leadership, de prospection de clientèle, de conciliation travail-vie personnelle et d'orientation de carrière est une stratégie efficace pour soutenir et promouvoir les aspirations des leaders féminins en devenir.

En ce qui concerne le défi que présentent les hautes dirigeantes qui se refusent à être des modèles, des solutions existent. Il est important que toutes les femmes au sein de l'organisation comprennent les arguments du dossier de décision en faveur de l'avancement des femmes. La plupart des femmes qui occupent des postes de haute direction comprennent l'importance de leur participation une fois que les arguments du dossier de décision leur sont clairement communiqués. Chaque femme et chaque homme doit contribuer à l'effort de développement des talents comme parrain, modèle sur le plan du leadership ou de la prospection de clientèle, exemple réel de conciliation travail-vie personnelle, etc. La feuille de travail D, « Stratégies et solutions », présente des exercices liés à la création de modèles visibles dans le cadre d'une stratégie de fidélisation et de perfectionnement des leaders féminins.

## Facteur de réussite n° 3 : la conciliation travail-vie personnelle

### Le renforcement des compétences en conciliation travail-vie personnelle

La « conciliation travail-vie personnelle » est l'un des sujets qui reviennent le plus souvent quand on examine l'absence de progrès des femmes au sein de la profession. On entend souvent dire que les conflits entre travail et vie personnelle sont la seule raison pour laquelle nous voyons moins de femmes occuper des postes de direction au sein de la profession comptable. Comme nous l'avons vu dans les modules précédents, ce n'est absolument pas le cas. Le défi que pose la conciliation travail-vie personnelle n'est que l'un des nombreux facteurs qui compromettent l'avancement des femmes au sein de la profession.

Dans la description du présent facteur de réussite, on expliquera pourquoi « l'équilibre » travail-vie personnelle n'est peut-être pas un objectif approprié, et pourquoi il est plus réaliste de parler de « conciliation ». Nous traiterons aussi de certaines compétences cruciales en conciliation travail-vie personnelle qui peuvent permettre d'atténuer les conflits qui poussent les femmes à quitter la profession ainsi que du rôle que peuvent jouer les organisations en offrant des mécanismes qui favorisent une intégration fructueuse de la vie professionnelle et de la vie personnelle pour tous leurs employés. Nous expliquerons également les raisons pour lesquelles le défi que pose la conciliation travail-vie personnelle ne constitue qu'un élément du cheminement de carrière, et comment la gestion stratégique de tous les aspects d'un parcours peut aider à concilier réussite professionnelle et vie personnelle satisfaisante, créant ainsi un puissant outil de fidélisation.

L'art d'harmoniser vie personnelle et vie professionnelle est plus communément appelé « conciliation travail-vie personnelle ». Au sein de la profession comptable, l'expression « conciliation travail-vie personnelle » est devenue synonyme de travail à temps partiel ou de modalités de travail flexibles. Mais la véritable conciliation travail-vie personnelle ne se limite pas à un ajustement de l'horaire de travail. Il ne s'agit pas d'un enjeu propre aux femmes, surtout étant donné les différences générationnelles quant au rôle que joue le travail dans la satisfaction qu'on tire de la vie en général. Il est clair que les hommes autant que

les femmes expriment le souhait de mieux harmoniser vie professionnelle et vie personnelle. Toutefois, dans la société d'aujourd'hui, les femmes ont encore souvent plus de responsabilités extraprofessionnelles, comme le soin des enfants, de la maison et des parents âgés, que leurs collègues masculins.

La conciliation travail-vie personnelle est très certainement une question de choix; il s'agit de déterminer comment les choix sont combinés, en particulier relativement au parcours professionnel. La conciliation consiste à harmoniser le travail avec les autres priorités de la vie. Cependant, la conciliation travail-vie personnelle n'est pas seulement une question de choix, c'est aussi une question d'acquisition de compétences. Les personnes qui cherchent à maintenir une bonne qualité de vie ne se contentent pas de faire des choix pour ensuite s'asseoir et observer ce qui se passe : elles gèrent leurs choix de façon à atteindre les résultats les plus souhaitables. Il existe un certain nombre de compétences, d'outils et de stratégies que les femmes peuvent utiliser pour mieux intégrer leur carrière à leur vie, dont les systèmes de soutien, les périodes de réflexion et d'examen périodiques qui rendent les choses plus claires, une gestion rigoureuse des limites de la capacité, la communication, l'établissement de relations et l'amélioration des compétences non techniques et techniques.

La notion d'équilibre est problématique, car elle fait référence à un point précis où la vie d'une personne est également partagée entre le travail et les autres aspects plus personnels. Cette vision peut entraîner plus de frustrations que de solutions. En fait, il n'existe pas de point magique où la vie professionnelle et la vie personnelle entrent dans un équilibre parfait, du moins pas de manière constante. Par contre, la conciliation travail-vie personnelle implique qu'on entrelace les éléments de la vie de manière à créer une tapisserie qui représente l'ensemble de ses valeurs à long terme. La conciliation se fait par une compréhension approfondie de ce à quoi on tient, à partir de laquelle on crée une vision claire du présent et de l'avenir qu'on souhaite, en tenant compte des différents cycles de la vie et de l'évolution des priorités au rythme de ces cycles.

On sait qu'au sein de notre profession, les problèmes liés à la conciliation travail-vie personnelle représentent un facteur déterminant dans la rotation du personnel, tant chez les hommes que chez les femmes. On constate toutefois que ces dernières sont encore plus touchées par ces questions en raison des

normes sociales liées aux soins des enfants et des personnes âgées et aux tâches ménagères. Soixante-six pour cent de toutes les organisations ont en place une politique de flexibilité, qui comprend un programme officiel d'horaire flexible. Dans l'avenir, les modalités de travail flexibles ne se limiteront pas à un horaire variable structuré : les organisations progressistes adopteront, en matière de flexibilité, une philosophie qui deviendra partie intégrante de leur culture. La plupart des gens veulent travailler à temps plein mais souhaitent avoir un certain contrôle sur leur horaire et leurs déplacements pour pouvoir mieux concilier travail et vie personnelle et améliorer leur qualité de vie. Il arrive souvent que des gens optent pour le temps partiel uniquement dans le but de contrôler leur horaire, et travaillent ainsi moins d'heures qu'ils le souhaitent en réalité pour avoir le contrôle dont ils ont besoin.

La philosophie en matière de flexibilité est une question de culture qu'on ne peut régler par la seule mise en œuvre de programmes officiels. Les solutions en matière de conciliation travail-vie personnelle comportent non seulement la flexibilité des horaires, mais aussi celle des modèles de cheminement de carrière. Par le passé, les cheminements de carrière ont été tracés pour les personnes ayant des conjoints qui ne travaillaient pas et dans l'optique d'un parcours traditionnel. Aujourd'hui, ce milieu de travail fortement traditionnel ne correspond plus aux effectifs, qui n'ont plus rien de traditionnel<sup>23</sup>.

Ces modèles traditionnels ne répondent plus aux besoins actuels des employés qui veulent faire carrière, notamment aux besoins de la majorité des femmes. Tout changement culturel qui se traduit par des solutions permettant d'atténuer les défis que pose la conciliation travail-vie personnelle rend les organisations plus attrayantes pour les hommes et les femmes de talent. Par conséquent, investir dans des solutions et des programmes qui favorisent le changement de culture représente une bonne façon d'utiliser les ressources et une mesure proactive pour maximiser l'accès aux meilleurs bassins de talents.

La conciliation travail-vie personnelle ne concerne pas seulement les femmes, mais c'est l'un des problèmes cruciaux que nous devons régler si nous voulons fidéliser les femmes de talent et assurer leur perfectionnement. En raison des normes sociales, ces problèmes continuent de toucher davantage les femmes.

<sup>23</sup> *Mass Career Customization: Aligning the Workplace With Today's Nontraditional Workforce*, Cathleen Benko et Anne Weisberg, Boston, Harvard Business School Press, 2007.

On observe continuellement des préjugés et des stéréotypes dans notre société et nos milieux de travail quant aux rôles respectifs des hommes et des femmes, à la maison et au travail. Bien que ces stéréotypes soient en train de changer, les recherches indiquent qu'ils peuvent encore compromettre le soutien à la carrière et le perfectionnement professionnel ciblé des femmes.

Au sein de la profession comptable, l'expression « équilibre travail-vie personnelle » est devenue synonyme de flexibilité ou même de travail à temps partiel. En fait, la conciliation travail-vie personnelle ne se résume pas à un changement d'horaire; c'est plutôt un objectif qu'on peut réaliser en acquérant des compétences stratégiques. Les organisations qui s'emploient à favoriser la conciliation travail-vie personnelle des personnes les plus talentueuses, les femmes en particulier, créent des processus efficaces et favorisent l'acquisition de compétences dans les sphères suivantes : création de systèmes de soutien personnel et professionnel, relations de parrainage et de soutien à la carrière, reconnaissance des limites, communications et établissement de relations.

Les dirigeants et les associés de sexe masculin et féminin qui déclarent avoir réussi à concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle citent la mise en place de systèmes de soutien comme étant une stratégie clé pour y arriver. Il ne fait aucun doute que dans la vie de tous les dirigeants, qu'il s'agisse d'hommes ou de femmes, il y aura toujours des moments où les priorités personnelles et les priorités professionnelles entreront en conflit. Nous avons souligné précédemment l'importance d'une réflexion et d'une planification périodiques pour clarifier tant les priorités professionnelles que personnelles. Le conflit entre les priorités est souvent plus intense pour les femmes que pour les hommes. Cette difficulté accrue s'explique essentiellement par les rôles multiples que jouent les femmes au travail et à la maison, par le plus faible pourcentage de femmes qui ont des conjoints qui ne travaillent pas à l'extérieur, par le manque de modèles féminins à observer et à imiter et par l'absence de relations de soutien à la carrière. Il est donc essentiel pour les femmes de se concentrer sur la mise en place de systèmes de soutien.

Savoir mettre sur pied une équipe solide au travail, dont les membres de talent peuvent fonctionner de façon indépendante et agir de façon appropriée en l'absence d'un dirigeant ou d'un associé, est une compétence essentielle. Un dirigeant peut être absent pour des raisons personnelles ou simplement

professionnelles, comme un conflit d'horaire en raison de réunions avec des clients. La force d'un dirigeant réside dans le fait qu'il ou elle peut compter sur une équipe forte capable de fonctionner de façon indépendante lorsque les circonstances l'exigent. Ce genre d'équipe n'a pas besoin de l'attention constante d'un dirigeant ou d'un associé. Il y aura bien sûr des moments où la présence d'un dirigeant sera nécessaire, ce qui peut entrer en conflit avec ses priorités personnelles. Il est logique de conclure que le nombre de conflits réels peut être réduit par la mise sur pied d'une solide équipe.

Il faut aussi souligner l'importance d'une solide équipe de soutien dans la gestion de la vie personnelle. Bien des femmes pensent que le fait d'avoir une famille sans le soutien d'un conjoint compromet leurs chances de réussite au sein de la profession comptable. S'il est vrai qu'il peut être avantageux d'avoir un conjoint pour partager les responsabilités domestiques et familiales, le fait de ne pas en avoir n'est pas incompatible avec la réussite professionnelle d'une femme. Elle doit cependant jouir d'un certain type de système de soutien personnel. Bien des femmes se sont construit un système de soutien qui comprend des personnes autres que leur conjoint. Il y a des parents célibataires ou divorcés qui réussissent très bien au sein de la profession comptable. Certaines femmes ont aussi des priorités personnelles autres que le soin des enfants, comme l'obligation de s'occuper de personnes âgées. Beaucoup d'entre elles n'ont pas de conjoint pour les soutenir dans ces tâches. Il faut aider ces femmes à bien cerner leurs priorités en dehors du travail et à se concentrer expressément sur celles où leur présence sera le plus utile; il s'agit là d'une compétence essentielle à la réussite. Nous avons tous des points de vue différents sur la meilleure utilisation du temps que nous consacrons à nos priorités personnelles. Peut-on demander à des membres de la famille, à des amis ou à des tiers de faire partie de notre système de soutien? Voilà une compétence en conciliation travail-vie personnelle qui peut être l'objet d'un enseignement et d'un encadrement. Les organisations ont un rôle à jouer pour aider leurs employés à apprendre à gérer une carrière exigeante.

Au cours d'une vie, lorsque des conflits surviennent entre priorités personnelles et professionnelles, il faut parfois accorder priorité au travail. Cela ne veut pas dire qu'on doit subir un stress énorme durant de telles périodes. Les organisations peuvent offrir des programmes qui éduquent et encadrent les futurs leaders à propos du soutien à la maison et au travail.



Le taux élevé de rotation des personnes les plus talentueuses et le manque d'intérêt pour les postes à la haute direction qui sévissent dans bien des organisations s'expliquent en partie par les modèles qu'offrent les dirigeants actuels. Les dirigeants des organisations n'offrent pas toujours un exemple raisonnable de conciliation travail-vie personnelle. Au contraire, ils incarnent souvent l'image héroïque du dirigeant qui assume trop de responsabilités et se consacre entièrement à son travail. En tant qu'organisations, nous aurions intérêt à offrir, par l'éducation et l'encadrement, des modèles plus fonctionnels de gestion de cabinet, de constitution d'équipes et de conciliation travail-vie personnelle. Il s'agit de mettre en place une culture où tous les employés de tous les échelons se posent régulièrement la question suivante : « Quelles sont mes priorités et comment puis-je optimiser le temps dont je dispose? » Cette question s'applique aux priorités professionnelles et personnelles. À mesure que les gens gravissent les échelons professionnels, ils doivent déléguer ou abandonner diverses responsabilités pour gérer leur temps de façon efficace. Le même concept s'applique à la mise en place d'un système de soutien personnel. Cette prise de conscience se fait de façon plus lente chez les femmes que chez leurs collègues masculins, essentiellement parce qu'elles doivent faire le tri entre davantage d'options et de rôles. La mise en place réfléchie de systèmes de soutien est une importante compétence en conciliation travail-vie personnelle qu'utilisent les femmes qui ont réussi. Le développement de cette compétence devrait être facilité par l'éducation, l'encadrement et la mise en place de modèles, tant pour les hommes que pour les femmes.

Nous avons déjà discuté de l'importance d'établir des relations de soutien à la carrière. Quel est le lien avec une conciliation travail-vie personnelle réussie? Les parrains agissent comme une sorte de « GPS » professionnel qui permet aux leaders en devenir d'éviter les kilomètres inutiles et les obstacles qui ralentissent leur progrès. Ils les aident à mieux cerner les priorités à n'importe quelle étape du cheminement de carrière. Ces éléments de la relation de parrainage ou de soutien à la carrière influent directement sur la façon dont la personne gère son temps, rare et précieux, et sur le degré de satisfaction ou de frustration qu'elle tire de son cheminement de carrière. En outre, les parrains peuvent souvent aider la personne à asseoir sa crédibilité lorsque la conciliation travail-vie personnelle implique certaines modalités de travail flexibles qui présentent

un caractère innovateur. Les organisations ont un rôle à jouer pour assurer une solide relation de parrainage à toutes les femmes qui occupent des postes de direction ou qui y aspirent.

Les femmes qui réussissent dans des postes de leadership possèdent une autre compétence importante, soit la capacité de reconnaître leurs limites. Les organisations doivent créer une culture qui favorise la santé et le souci du bien-être personnel. À long terme, il n'y a pas de limite à ce que l'on peut accomplir, mais à court terme, nous sommes tous astreints à des limites de capacité. Les dirigeants doivent prendre soin d'eux-mêmes avant de pouvoir prendre soin des autres. Les hommes ont deux fois plus de chances que les femmes de poursuivre leur avancement à chaque étape de leur carrière. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils sont plus susceptibles que les femmes de faire des choses qui contribueront à leur bien-être au travail, ce qui leur évite l'épuisement professionnel. Les hommes ont plus tendance à faire des pauses, tout au long de la journée, pour des activités personnelles (25 %), à aller marcher (7 %), à sortir déjeuner (5 %) et à faire des pauses « juste pour se détendre » (35 %) <sup>24</sup>. Nous finissons tous par atteindre nos limites. Malgré les mythes et les apparences que projettent les surhommes et les surfemmes de notre entourage, tout le monde doit gérer son temps. Le temps est une ressource limitée qui, par définition, doit être gérée, particulièrement chez les personnes qui ont une vie extrêmement bien remplie, comme les femmes au sein de la profession comptable. Il est crucial de réfléchir souvent à son orientation actuelle afin de demeurer lucide face aux choix qui se présentent. Bien des organisations ont développé une culture fondée sur la compétition et le sacrifice de soi, qui ne favorise pas la viabilité à long terme de ses leaders ni, par conséquent, celle de l'organisation. Cela ne signifie pas que les clients exigeants et les longues heures de travail ne font pas partie du parcours. Toutefois, bien des organisations ont soutenu des cultures qui privilégient les heures de travail et de présence inutilement longues tout simplement parce que c'est la façon dont les choses se font depuis toujours, sans lien avec les besoins réels de l'organisation ou le service aux clients.

24 « Why Millennial Women are Burning Out at Work by 30 », Larissa Faw, *Forbes*, novembre 2011.

Les organisations doivent également favoriser le renforcement des compétences de leurs employés en matière de communication et d'établissement de relations. Ces deux types de compétences amélioreront leur capacité à concilier avec succès leur vie professionnelle et leur vie personnelle. La capacité de communiquer ses besoins de façon professionnelle et de proposer des arrangements qui fonctionnent pour l'organisation est une compétence très importante. Ceux qui établissent des relations solides avec les hauts dirigeants de sorte que ces derniers puissent constater la nature de leur apport à l'entreprise disposent d'une excellente assise pour bâtir leur crédibilité en prévision des périodes où leur vie professionnelle entrera en conflit avec leur vie personnelle. Il est également important de montrer aux leaders en devenir comment développer et diversifier leurs compétences à la fois techniques et non techniques pour les préparer à maximiser leur apport à l'organisation. Plus une personne est performante dans l'exécution de ses responsabilités courantes, plus les options qui lui sont offertes seront nombreuses lorsqu'elle devra déterminer son cheminement de carrière ultime. Les compétences non techniques, comme les aptitudes organisationnelles et la capacité de déléguer, de former et de superviser, sont toutes essentielles à l'établissement d'une charge de travail raisonnable et permettent d'optimiser son propre apport grâce à une utilisation judicieuse de la contribution des autres.

Il est également très important de faire comprendre à ceux qui forment, encadrent et parrainent des femmes que la conciliation ne se mesure pas au quotidien. À tout moment, une personne peut se sentir « débordée » lorsque ses obligations, au travail ou à la maison, empiètent les unes sur les autres. La solution consiste à examiner la courbe de conciliation à long terme. Est-ce que la personne a l'impression d'être sur la bonne voie, malgré les conflits et les difficultés occasionnels? Ou au contraire a-t-elle l'impression d'être sur une pente glissante et de perdre lentement le cap et le contrôle? Agit-elle comme un pompier à qui on fait appel pour éteindre feu après feu? A-t-elle l'impression de ne jamais pouvoir s'occuper de ses propres priorités? Elle doit avoir une vision éclairée de ce que signifie pour elle une conciliation réussie des objectifs professionnels et personnels. Le parcours qu'elle suit doit l'amener à réaliser cette vision. Il nous arrive tous d'avoir une mauvaise journée ou une mauvaise semaine, mais lorsque cela se transforme en un mois, un trimestre ou une année, il est peut-être temps d'examiner la situation de plus près. En aidant nos

employés à s'assurer que leurs choix s'inscrivent harmonieusement dans leur projet de vie global, nous pouvons diminuer l'intensité de leur stress. Il est particulièrement important pour les femmes de se rappeler que cette harmonisation se manifeste au long des semaines, des mois et des années, quel que soit le cours que suivent les choses durant une journée donnée. Il arrive souvent, au cours d'une carrière en comptabilité, que les événements d'un cycle de vie amènent une personne à se demander si elle est sur la bonne voie.

C'est particulièrement vrai pour les femmes d'affaires qui doivent relever des défis supplémentaires liés à la constitution d'une famille, au congé de maternité, au soin des parents âgés ou à d'autres situations générant des conflits, qui demeurent plus fréquentes dans la vie des femmes que dans celle des hommes. Des accompagnateurs et des parrains bien formés peuvent les aider à naviguer efficacement dans ces eaux troubles.

La plupart des organisations ont mis en œuvre des programmes de modalités de travail flexibles à l'intention des personnes qui souhaitent travailler selon un horaire non traditionnel. Ces organisations ont habituellement un processus de demande qui oblige la personne à présenter des arguments à l'appui de l'horaire souhaité. La flexibilité ne consiste pas toujours à réduire le nombre total d'heures de travail. Les organisations qui reconnaissent la nécessité d'une culture de flexibilité sont à l'avant-garde sur le plan de la satisfaction des besoins des effectifs actuels et futurs en matière de conciliation travail-vie personnelle.

De nombreuses modalités de travail flexibles ont été proposées au sein de cabinets comptables et mises en œuvre avec succès. Certaines prévoient que la personne travaille à temps partiel durant toute l'année, alors que selon d'autres, elle travaillera à temps plein pendant la saison de pointe, et à temps partiel pendant les périodes creuses; dans d'autres cas, la personne travaillera à temps plein tout au long de l'année, mais elle aura la possibilité de choisir comment ces heures de travail seront réparties. Les options sont infinies. La flexibilité n'est pas uniquement synonyme de travail à temps partiel. De nombreuses modalités de travail flexibles n'impliquent aucune réduction du nombre d'heures de travail. En fait, dans bien des cas, un seul aspect de la structure du travail entre en jeu, comme l'emplacement, le rythme d'avancement, le nombre de déplacements ou la plage horaire. La structure du travail comporte

plusieurs aspects, dont chacun peut être envisagé quand on propose des modalités de travail flexibles aux membres d'une équipe, ce qui procure en retour aux organisations diverses options.

L'époque où la flexibilité reposait sur les « horaires souples » et les « accommodements » personnels est révolue. Les anciennes modalités de travail flexibles ne conviennent plus car elles n'offrent aucune solution à l'ensemble des problèmes structurels liés à l'harmonisation du milieu de travail avec un effectif en constante évolution. Il faut maintenant s'imaginer un nouveau modèle en forme de grille plutôt qu'en forme d'échelons<sup>25</sup>. Le nouveau modèle offre à l'employé la possibilité d'adapter lui-même certains aspects de sa vie professionnelle à l'évolution de sa vie personnelle. Les organisations qui adoptent avec succès une culture de flexibilité voient cette culture comme une stratégie d'entreprise qui soutient activement les objectifs de l'entreprise. Dans son dossier de décision, chaque organisation aura une optique légèrement différente des carrières personnalisées. Tout dossier de décision doit être directement lié au plan stratégique de l'organisation, qui déterminera l'ordre de priorité des composantes du dossier de décision qui lui sont propres.

Une culture de flexibilité peut contribuer à la réalisation de certains objectifs stratégiques de l'organisation. Les objectifs d'entreprise liés à la flexibilité doivent être classés selon leur applicabilité pour l'organisation et définis en fonction des données réelles de celle-ci au moment de la formulation des arguments en faveur des modalités de travail flexibles de l'organisation. Les objectifs d'entreprise qui peuvent être favorisés par la mise en place d'une culture de flexibilité sont notamment les suivants : le recrutement et la fidélisation des employés; l'amélioration de la productivité; l'amélioration du service au client et de sa satisfaction; une gestion opérationnelle efficace<sup>26</sup>.

Les organisations ont différents moyens de favoriser la conciliation travail-vie personnelle de leurs employés et dirigeants en devenir. Comme il a été expliqué précédemment, ce n'est pas seulement un enjeu pour les femmes. Toutefois, les modalités progressistes sont un élément essentiel de la fidélisation et du perfectionnement des femmes puisque celles-ci continuent d'assumer

<sup>25</sup> *Mass Career Customization: Aligning the Workplace With Today's Nontraditional Workforce*, Cathleen Benko et Anne Weisberg, Boston, Harvard Business School Press, 2007.

<sup>26</sup> *Flexibility - The Business Case*, Mary L. Bennett, 2011.

davantage de responsabilités extraprofessionnelles, comme le soin de la famille, des parents âgés et de la maison, que leurs collègues masculins. Les organisations doivent envisager d'aller au-delà des simples modalités de travail flexibles pour créer une culture de travail flexible. Ce changement de culture profitera à tous les employés, et pas seulement aux femmes. Les nouveaux leaders appartiennent aux générations X et Y. Des études démontrent que les générations X et Y valorisent davantage la conciliation travail-vie personnelle et continueront de l'exiger des organisations au sein desquelles elles se bâtiront une carrière. La feuille de travail D, « Stratégies et solutions », contient une section facilitant la formulation de stratégies de renforcement des compétences en conciliation travail-vie personnelle.

## **Facteur de réussite n° 4 : le perfectionnement des compétences en leadership**

L'acquisition de compétences en leadership et le perfectionnement professionnel soutenu et dynamique sont des facteurs clés de réussite. Peu importe le poste occupé, le succès tient souvent à la capacité d'influencer les autres et de les convaincre d'accepter un certain point de vue et de passer à l'action. Le développement des compétences en leadership peut avoir des incidences sur plusieurs plans, allant de la rentabilité d'un projet et de l'exactitude des états financiers d'un client jusqu'à la conciliation réussie de la vie professionnelle et de la vie personnelle. Sur une base quotidienne, nous serons appelés à diriger les autres, de façon formelle ou informelle. Les compétences en la matière s'acquièrent principalement grâce à l'expérience et à l'observation de leaders accomplis. De nombreuses théories du leadership et de nombreux ouvrages sur ce thème aident à la compréhension du développement des compétences en leadership. Mais en fin de compte, ces compétences s'acquièrent par essais et erreurs, par l'expérience et par la rétroaction à laquelle l'expérience donne lieu.

En quoi le développement des compétences en leadership diffère-t-il, en pratique, pour les femmes et pour les hommes au sein de la profession comptable? Selon des méta-analyses sur le sexe et le leadership, les femmes qui occupent des postes de direction :

- mettent plus l'accent sur les gens et sur les relations, tandis que les hommes se concentrent davantage sur les tâches;
- se livrent plus souvent à une réflexion systémique en tenant compte de tous les facteurs, plutôt que de s'engager dans l'action selon la hiérarchisation des priorités seulement;
- recherchent plus souvent le consensus, dans un contexte de résolution de conflits, qu'une compétition sur le mode gagnant-perdant;
- expriment plus leurs émotions;
- favorisent le réseautage, l'inclusion et la connexion plus que la hiérarchie;
- appliquent le principe selon lequel le trajet importe autant que la destination;
- mettent l'accent sur une responsabilité plus globale en raison de leur tendance à s'occuper des autres et de leur penchant pour l'inclusion, ce qui se traduit par une préoccupation pour les générations futures ou les enjeux à plus long terme.

Une théorie moderne bien connue énonce deux grands styles de leadership : les styles transformationnel et transactionnel. Les compétences transformationnelles se manifestent notamment comme suit : inspirer le respect et susciter la fierté de l'association avec le leader; communiquer les valeurs, les objectifs et l'importance de la mission de l'organisation; faire preuve d'optimisme et d'enthousiasme à l'égard des objectifs et de l'avenir; envisager de nouvelles perspectives pour résoudre les problèmes; se concentrer sur les besoins de perfectionnement des dirigés en tant que personnes.

Les compétences transactionnelles se présentent de la façon suivante : récompenser le rendement satisfaisant des dirigés; prendre des mesures à l'égard des erreurs et du non-respect des normes; reporter les interventions jusqu'à ce que les problèmes deviennent graves; parfois s'absenter ou adopter une attitude carrément non interventionniste dans les moments critiques. Une récente méta-analyse réalisée par Alice Eagly, professeure de psychologie et de gestion des organisations à l'université Northwestern, a révélé que les femmes sont légèrement plus susceptibles d'adopter un style de leadership transformationnel<sup>27</sup>. Nombre de spécialistes du développement du leadership s'entendent pour dire que le style de leadership qu'il convient d'adopter dépend, en partie,

27 « Do Women Have What it Takes to Lead? », Alice H. Eagly, *Institute for Policy Research News*, Northwestern University, volume 26, hiver 2004.

du contexte. Bien qu'aucun style ne soit parfait, dans le monde des affaires d'aujourd'hui, les compétences transformationnelles semblent être davantage recherchées que les seules compétences transactionnelles, en raison des facteurs suivants :

- La diversité des effectifs et du marché;
- La nature changeante de la concurrence et des alliances;
- La complexité du monde des affaires et l'augmentation des facteurs connexes;
- Le leadership ne se manifeste pas uniquement par les actions efficaces de quelques dirigeants au sommet de la hiérarchie, mais aussi par celles de nombreuses personnes à tous les échelons de l'organisation.

Certains ont qualifié de posthéroïque cette émergence des compétences transformationnelles, car on ne recherche plus le leadership charismatique d'une seule personne, mais plutôt des processus collectifs d'influence sociale<sup>28</sup>.

Les femmes qui réussissent au sein de la profession comptable sont celles qui cherchent des occasions d'apprendre et d'expérimenter de nombreux styles de leadership. La diversité des expériences favorise le développement du leadership. Les affectations enrichies, qui font appel à de nouvelles compétences et habiletés, sont un élément commun aux programmes officiels de développement du leadership. Il est important de chercher à obtenir des affectations enrichies, en particulier pour les femmes à qui on ne présente pas ces affectations aussi naturellement qu'à leurs collègues masculins au quotidien. Les femmes qui réussissent essaient divers styles de leadership pour trouver les approches qui, à la fois, leur conviennent davantage et sont les plus efficaces dans diverses situations.

Quel est le rôle de l'organisation ici? Il lui incombe de mettre en place des mécanismes pour que les femmes aient accès aux occasions de développement du leadership. Sur ce plan, le cheminement de carrière des femmes diffère souvent de celui des hommes, l'une des principales raisons étant, comme nous l'avons vu, que la plupart des modèles de leader sont des hommes. Que ce soit intentionnel ou non, le modèle de leadership ainsi créé est masculin. Les organisations peuvent ne pas voir le fort potentiel de compétences

<sup>28</sup> *The Paradox of Post Heroic Leadership: Gender Matters*, Joyce K. Fletcher, Center for Gender in Organizations, 2003.



en leadership chez un modèle féminin. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les recherches indiquent que les femmes tendent généralement à adopter un certain modèle de comportement, alors que les hommes en adoptent un autre. Bien que ces styles puissent se recouper, on constate des tendances différentes. Il n'y a pas de style unique parfait, mais des styles qui conviennent dans différentes situations. Une organisation qui peut compter sur divers modèles de leadership a accès à un plus grand éventail d'options lorsqu'une occasion ou un défi se présente. L'élargissement de l'éventail des options possibles est d'ailleurs un argument en faveur de la mixité des équipes de direction. Les femmes ont beaucoup à apporter aux modèles de leadership au sein de nos organisations, mais nous devons d'abord reconnaître que, bien souvent, nous avons un parti pris en faveur des modèles masculins, ce qui nous empêche de voir les précieuses qualités de leadership souvent démontrées par les femmes.

Les organisations devraient examiner leur modèle de leadership reconnu. Une organisation doit absolument définir ce qu'elle entend par leadership et ce qu'elle attend de ses futurs dirigeants. Il est important de reconnaître que ce qui a réussi par le passé pourrait ne pas convenir à l'avenir, parce que les environnements concurrentiels évoluent.

## **Facteur de réussite n° 5 : l'image de marque personnelle et l'authenticité**

### **La reconnaissance de l'importance de l'image de marque personnelle et de l'authenticité**

L'image de marque personnelle et l'authenticité sont des questions particulièrement importantes et délicates pour les femmes au sein de la profession comptable, parce que celles-ci demeurent minoritaires dans les postes de direction, ce qui leur confère plus de visibilité. En d'autres termes, elles reçoivent plus d'attention. Les dirigeantes au sein de la profession sont encore, à bien des égards, des pionnières sur le plan du parcours, du style, des réalisations et de l'évolution des perceptions de ce qu'est un leader. La réflexion critique et délibérée sur l'image de marque qu'on souhaite projeter est une compétence importante pour qui veut réussir. À celle-ci s'ajoute l'authenticité.

Par « authenticité », nous voulons dire une évaluation, une intégration et une représentation exactes de son identité, de ses valeurs, de ses convictions et de son jugement. L'authenticité, c'est la capacité d'entrer en relation avec les autres d'une manière vraie et courageuse en restant fidèle à ses valeurs personnelles et à ses convictions, tout en étant capable de s'adapter aux changements. Les dirigés suivent les dirigeants parce que ceux-ci pratiquent ce qu'ils prêchent, ce qui bâtit une relation de confiance.

Le leadership implique une quête quotidienne d'intégrité et d'authenticité. Les femmes et les hommes peuvent, et doivent, être une seule et même personne à la maison et au travail. Créer une image de marque qui n'est pas authentique n'est pas efficace. Les leaders peuvent réfléchir à la façon dont ils se présentent au monde et à leurs collègues de travail. Ils peuvent peaufiner certains aspects de leur présentation ou de leur image, comme leur niveau de confiance, leur facilité à s'exprimer et la qualité de leur communication. Ils ne peuvent pas, cependant, essayer de se forger une nouvelle personnalité; ils doivent trouver leurs traits de personnalité les plus authentiques, à partir desquels ils pourront construire une image professionnelle solide. Le succès d'un leader réside tout autant dans sa personnalité que dans ses actions. L'image de marque personnelle est une impression générale que les gens ont quand ils rencontrent quelqu'un.

Lorsque les femmes ne mettent pas en valeur leur image de marque authentique en milieu de travail, on perd les avantages liés à la diversité de la pensée, des antécédents, de l'approche, de l'éducation et de la socialisation. Dans ce cas, l'organisation est perdante, et les femmes aussi. Les organisations dans lesquelles les femmes doivent renoncer à leur authenticité si elles veulent rester en poste ou réussir s'exposent aux conséquences suivantes :

- risque accru de rotation du personnel;
- risque de ne pas survivre dans un monde de plus en plus complexe sans le large éventail de solutions qu'offre un leadership diversifié et qui se perd avec l'assimilation;
- départ des meilleurs talents qui iront fournir leur apport dans un contexte où elles pourront être authentiques dans leur style et leur approche du leadership, et où leur apport unique sera accepté et mis en valeur.

Les femmes sont également perdantes lorsqu'elles dissimulent quotidiennement une partie de ce qu'elles sont en franchissant la porte du bureau. Les personnes qui réussissent au sein de la profession comptable consacrent énormément de temps et d'énergie à l'organisation pour laquelle elles travaillent, ce qui peut être très difficile lorsqu'on réprime des aspects de sa personnalité et, par conséquent, de son talent. Bien des femmes font état des répercussions de ce phénomène de « fragmentation », dont les suivantes :

- l'incongruité de leur rôle;
- le sentiment d'être perdante dans tous les cas : d'une part, certaines cultures exigent des caractéristiques qui sont, par tradition, résolument masculines et qui en même temps sont jugées, parfois inconsciemment, inacceptables quand c'est une femme qui les présente et, d'autre part, le rôle généralement reconnu et attendu d'une femme est en contradiction avec le modèle de leader généralement admis;
- un sentiment d'épuisement;
- des obstacles à la réalisation de leur plein potentiel en raison de leurs efforts pour se soumettre aux normes culturelles;
- du ressentiment ou de la colère;
- de l'isolement.

Comment l'organisation peut-elle favoriser l'authenticité et le développement du leadership chez ses meilleurs talents, en particulier chez les femmes? Elle doit d'abord définir clairement ce qu'elle entend par leadership. Quel est le modèle de leadership actuel dans l'organisation? Le modèle existant transparaît dans la façon dont l'organisation décrit les compétences en leadership. Dans certaines organisations, cette description est faite de façon officielle, alors que dans d'autres, elle ressort de discussions sur le sujet. Le modèle de leadership actuel sert-il bien l'organisation? En d'autres termes, les compétences que l'organisation valorise chez ses dirigeants correspondent-elles à celles dont elle a besoin aujourd'hui et à celles dont elle aura besoin dans l'avenir? Il est difficile de devenir un leader sans avoir une idée claire des compétences en leadership que l'organisation recherche.

Une organisation doit ensuite analyser le modèle de leadership actuel afin de déterminer son niveau de mixité. Autrement dit, le modèle témoigne-t-il de préjugés? Certaines caractéristiques du leadership ont toujours été considérées comme plus masculines, tant selon les normes sociales que les recherches.

Cela ne veut pas dire que seuls les hommes présentent les caractéristiques du leadership masculin, mais que selon les recherches, ces caractéristiques sont encore plus fréquentes chez les hommes, et la société semble encore croire que c'est le cas. Si le modèle de leadership actuel de l'organisation présente surtout des attributs comportementaux masculins, c'est qu'il dénote un parti pris en faveur des hommes. De plus, le modèle est restreint et ne sert pas les intérêts de l'organisation. La qualité d'un leadership est fonction de la situation. Autrement dit, il n'y a pas une seule « bonne façon » d'être un leader ni un seul « bon style » de leadership. Selon bien des recherches, les styles de leadership transformationnels sont plus efficaces dans la plupart des cas. Ceux-ci comprennent des qualités traditionnellement féminines. Les organisations ont avantage à développer un éventail très large de compétences en leadership. Chaque personne ne possède pas toutes les compétences, mais dans l'ensemble, une organisation qui présente un modèle de leadership diversifié peut mieux relever les multiples défis qui se présentent à elle. Dans certaines situations, les qualités de leadership plus souvent démontrées par les femmes sont extrêmement efficaces et, dans d'autres situations, les modèles davantage masculins sont plus efficaces. L'idéal est d'encourager les dirigeants à élargir leur capacité d'intervention personnelle et en même temps de créer une capacité d'intervention organisationnelle globale en matière de leadership qui soit en constante expansion.

Comme il a été mentionné précédemment dans la section portant sur le facteur de réussite n° 4, les organisations favorisent l'authenticité et l'image de marque personnelle des femmes à fort potentiel en adaptant leur modèle de leadership en conséquence. Un examen attentif du modèle de leadership et la mise en œuvre d'un modèle qui repose sur une définition large du leadership créent davantage d'opportunités pour toutes les personnes talentueuses et un leadership global plus fort pour l'organisation. La feuille de travail D, « Stratégies et solutions », présente d'autres outils pour formuler des stratégies en lien avec la présente section.

## Facteur de réussite n° 6 : les compétences en réseautage et en prospection de clientèle

### Réseautage

Pour réussir, il est indispensable de mettre en place des systèmes de soutien professionnel. Malgré les apparences, personne n'arrive seul à s'y retrouver dans le labyrinthe de l'organisation et du cheminement professionnel. Comme nous l'avons vu dans les modules précédents, il existe des règles tacites, et ceux qui ont déjà parcouru ce chemin sont les mieux placés pour les enseigner. La mise en place de systèmes de soutien professionnel est particulièrement cruciale pour les femmes. Celles-ci n'ont pas accès autant que leurs collègues masculins à des relations de mentorat et de soutien à la carrière établies de façon naturelle (voir le facteur de réussite n° 1).

La profession comptable est fortement tributaire du réseautage. À mesure que les gens progressent dans leur parcours professionnel, le terme « réseau » devient omniprésent. Mais qu'est-ce que cela signifie vraiment? Il est important pour les organisations d'enseigner à leurs recrues de talent que chaque personne qu'elles rencontrent pourrait devenir membre d'un réseau qu'elles établiront tout au long de leur vie. Il est aussi avantageux pour les organisations d'enseigner et de démontrer une utilisation efficace des réseaux.

Chaque organisation est une collectivité régie par un ensemble complexe de normes et de règles élaborées au fil du temps. Le rendement d'une personne n'est qu'un facteur parmi d'autres qui influent sur la réalisation de son potentiel. Celui-ci se réalise rarement en vase clos. Comme il a été mentionné précédemment, les gens qui réussissent arrivent très rarement à s'orienter seuls dans le labyrinthe d'une organisation. Les personnes au fort potentiel maximisent souvent ce potentiel grâce à l'aide qu'elles ont reçue dans leur parcours. Les conseillers, les mentors et les membres de nos réseaux sont des guides qui nous aident à comprendre comment accroître notre proposition de valeur à l'organisation.

Les normes et les règles organisationnelles, en particulier celles qui sont tacites, mais très réelles et bien ancrées dans la culture, ont été établies par des groupes majoritaires qui ont, de tout temps, été dominants dans la culture. Ces normes peuvent être particulièrement difficiles à décoder pour les

personnes qui ne font pas partie de ce groupe dominant, comme les femmes qui occupent des postes de direction au sein de la profession comptable. Certaines personnes peuvent, sans s'en apercevoir, être exclues de la collectivité organisationnelle, ce qui peut en fin de compte se répercuter sur le développement des talents.

Les dirigeants doivent personnellement et résolument encourager les comportements inclusifs. Les systèmes de soutien sont essentiels à la fidélisation et au perfectionnement des personnes au fort potentiel. Ces systèmes ne s'établissent pas aussi naturellement dans une population diversifiée. Il se peut que, sans le vouloir, nous ne montrions pas à tous également la voie du succès.

La plupart du temps, ceux qui sont pris en charge réussissent. Les femmes peuvent avoir du mal à se former naturellement un réseau en raison de l'absence de soutien et d'occasions décrites dans les sections précédentes du présent guide. Les femmes sont souvent privées de certaines opportunités qui, traditionnellement, permettent d'établir des relations. Cette exclusion n'est ni délibérée, ni d'ailleurs évidente. Les activités avec des clients ou des membres de l'équipe après le travail et les événements sportifs sont deux exemples d'occasions de réseautage traditionnelles qui, de nos jours encore, peuvent exclure les femmes. En outre, les conversations informelles, c'est-à-dire les moments de réseautage qui se produisent spontanément au bureau, ont souvent lieu en dehors des heures de travail. Ces moments de réseautage ont toujours été très importants pour l'établissement de relations, l'accroissement de la visibilité et, partant, de l'influence. Or, les femmes risquent d'en être privées si elles ne peuvent pas prolonger leurs heures de travail de façon informelle et spontanée, comme les hommes avaient l'habitude de le faire par le passé lorsque l'effectif était entièrement masculin. Le réseautage après les heures de travail est un exemple de situation où les difficultés liées à la conciliation travail-vie personnelle se superposent aux difficultés liées à l'établissement de relations essentielles à l'apprentissage et à l'avancement. Pour diverses raisons, les femmes ont moins accès aux relations que génère le réseautage, alors qu'elles ont souvent davantage besoin de l'information que ces relations procurent, car elles ont moins de chances d'accéder naturellement à ces connaissances cruciales dans les interactions quotidiennes. De ce fait, les femmes doivent adopter une stratégie très efficace pour développer leurs compétences en réseautage et travailler activement à la mise en place d'un solide réseau.

Pour illustrer l'importance du réseautage dans l'avancement des femmes au sein de la profession, il suffit de penser à la façon dont ces relations se forment et à quoi elles servent. Les réseaux ont de nombreuses utilités, notamment la recherche d'emploi initiale, l'avancement professionnel, le recrutement de personnes de talent, l'établissement de relations avec les clients et les clients potentiels, le développement de sources de recommandations, la collecte d'informations ciblées, pour un nouveau créneau par exemple, les projets spéciaux et le développement de nouveaux marchés. Ce sont toutes des situations où une personne pourrait demander de l'aide dans son réseau. Le réseautage sert également à comprendre un milieu organisationnel, qu'il s'agisse de la culture de l'organisation pour laquelle une femme travaille, ou de celle d'un client, de son marché cible ou d'un nouveau créneau. Les réseaux sont très utiles pour faire connaître ses passions, ses intérêts et ses réalisations, ce qui est particulièrement important pour les femmes, qui ont moins tendance à parler de ce qu'elles ont accompli. La transmission d'informations sur ses réalisations et les domaines dans lesquels on souhaite s'investir peut être très utile. Il est difficile pour le membre d'un réseau d'agir à titre d'intermédiaire ou de parrain pour le compte d'une femme s'il ne connaît pas ses intérêts, les domaines qui l'attirent ni ses aspirations.

Tous les réseaux sont une source de pouvoir et d'influence, qui s'est accrue de façon exponentielle avec l'arrivée des réseaux sociaux professionnels, tels que Twitter et LinkedIn. La société et le monde des affaires en sont encore à apprendre toutes les façons d'exploiter les réseaux virtuels pour obtenir des résultats tangibles. Comme nous l'avons indiqué précédemment, les recherches révèlent que les femmes accordent généralement beaucoup d'attention aux relations, ce qui peut représenter un avantage dans l'établissement d'un réseau solide et durable.

On demande souvent aux leaders en devenir de rencontrer les gens dans le cadre d'événements de « réseautage ». Ces initiatives peuvent mener à une belle collection de cartes professionnelles, sans plus, à moins qu'on n'apprenne aux futurs leaders à développer leurs compétences en réseautage et à les exploiter de façon stratégique selon leurs priorités. Par exemple, il est essentiel de leur enseigner à prendre le temps de réfléchir sérieusement à ce qu'ils veulent accomplir dans toutes les situations de réseautage. Quel savoir-faire ont-ils le plus besoin d'ajouter à leur réseau en ce moment? Quels types de

contacts manquent à leur réseau actuel? Cette approche consciente les aidera à ajouter les bonnes ressources à leur réseau, car ils déploieront des efforts soutenus pour forger un lien solide dès la première rencontre avec quelqu'un pouvant contribuer à la réalisation de leurs objectifs et de leurs ambitions. Le renforcement de ces compétences rend plus efficient et efficace le temps non facturable qu'ils consacrent aux réseaux, ce qui est important pour la personne et l'organisation.

Les organisations favorisent le renforcement des compétences de leurs meilleurs talents en matière de réseautage en les aidant à comprendre que l'objectif est la création de relations mutuellement avantageuses. Les organisations peuvent enseigner les trucs pratiques et techniques suivants pour augmenter l'efficacité du réseautage de leur personnel à tous les niveaux :

- Prendre l'habitude d'inviter les gens à sortir à l'extérieur du bureau. Plus ils lanceront d'invitations, plus cela leur viendra naturellement.
- Les déjeuners, les sorties dans un bar ou dans un café sont de bonnes occasions de se tenir informé dans un contexte informel et d'amener la relation au prochain niveau stratégique.
- Inviter les gens à des activités liées à des intérêts communs, comme la participation à un autre événement de réseautage, à un déjeuner d'association ou à une réunion d'échange de recommandations. L'objectif consiste à établir un lien au-delà de la première rencontre.

### **Prospection de clientèle**

Dans la plupart des rôles au sein de la profession comptable, que ce soit dans les domaines de la certification, des services-conseils ou des services aux entreprises, aux OSBL ou aux administrations publiques, il est important de vendre des idées, des concepts et des recommandations. Le développement des affaires, auprès de clients nouveaux ou existants, a toujours été au cœur de la carrière comptable dans les cabinets et est tout aussi important dans bon nombre d'organisations. C'est un aspect de la profession auquel les femmes, encore aujourd'hui, participent moins que leurs collègues masculins. C'est aussi l'une des raisons pour lesquelles les femmes représentent seulement 15 % des propriétaires de cabinets d'experts-comptables et un pourcentage comparable des dirigeants en entreprise. Et pourtant, plus de 50 % des étudiants en



comptabilité, et 32 % des membres CPA, sont des femmes<sup>29</sup>. Sans compter que, dans la foulée de la récente récession, la prospection de clientèle a pris une place encore plus importante dans l'équation de l'avancement professionnel au sein des cabinets de CPA en raison de l'accent accru mis sur la croissance de la clientèle et des services offerts aux clients existants. Il arrive souvent que les femmes ne soient pas invitées à prendre part aux sorties de prospection de clientèle. Elles ne sont pas conscientes que cela crée une différence significative entre l'apport des hommes et celui des femmes qui occupent des postes de direction. La plupart du temps, les hauts dirigeants du cabinet ne savent pas que les femmes sont moins souvent invitées ou incitées à participer à des activités de prospection de clientèle que leurs collègues masculins. Pourtant, au moment de décerner des promotions, on entend souvent dire que les candidates au fort potentiel manquent d'expérience dans ce domaine.

Sur le marché, la plupart des contacts ou des sources de recommandations des hauts dirigeants sont aussi des hommes. Les réseaux de contacts des cadres comptables dans les banques, les cabinets d'avocats et chez les clients potentiels et existants, sont encore principalement composés d'hommes. Ce n'est pas parce que tous les contacts possibles sont effectivement des hommes, mais bien parce que les membres des cercles ou des réseaux que les hauts dirigeants masculins fréquentent le plus souvent sont des hommes. En réalité, la mixité des effectifs aux échelons supérieurs de ces organisations, qui sont des sources de recommandations ou de clientèle prospective, est en train d'évoluer. Par exemple, plus de 24 % des hauts dirigeants des sociétés de financement et d'assurance du Canada sont maintenant des femmes<sup>30</sup>. De vastes réseaux de femmes cadres se développent dans la plupart des villes de moyenne et de grande taille. Les hommes ne pratiquent pas fréquemment le réseautage d'affaires dans ces milieux et, souvent, ne sont même pas au courant de leur existence. Les réseaux dont ils ont toujours fait partie ne témoignent pas de la mesure dans laquelle les femmes accèdent à des postes d'influence. Les hauts dirigeants masculins continuent d'introduire de futurs leaders, également masculins, dans leurs milieux traditionnels de prospection

29 *Pourquoi les femmes devraient-elles être des leaders? La réponse : pourquoi pas!* Conseil du leadership féminin de CPA Canada, énoncé de principes, Toronto, CPA Canada, <http://www.icca.ca/carriere-et-perfectionnement-professionnel/leadership-feminin/-docs/item44942.pdf>.

30 *Women in Canadian Finance and Insurance*, Catalyst, 2011.

de clientèle, ce qui perpétue l'absence de mixité aux échelons de direction. Cet état de fait limite également les réseaux dans lesquels l'organisation est visible, ce qui restreint son potentiel de croissance.

Il est souvent difficile pour les femmes d'imiter le style des hommes en matière de prospection de clientèle. Une étude récente menée par Caliper<sup>31</sup> montre que les dirigeantes sont, en réalité, plus convaincantes que les hommes. Après un rejet, les femmes apprennent de leur expérience et rebondissent. De plus, elles exercent un style de leadership plus inclusif et affichent un score plus élevé pour ce qui est du sentiment d'urgence et de la prise de risque. Les leaders de sexe féminin qui ont fait l'objet de l'étude avaient plus tendance à écouter l'ensemble des points de vue, pour ensuite prendre la meilleure décision possible. La décision ne devait pas nécessairement correspondre à leur point de vue initial. Elles étaient capables de bien comprendre les situations, de recueillir l'information de toutes parts et d'ensuite prendre la décision la plus éclairée. Ces résultats sont intéressants pour les femmes du point de vue de la prospection de clientèle. Pendant bien des années, l'approche traditionnelle d'établissement de relations favorisant les recommandations et le recrutement de nouveaux clients a été considérée comme la bonne approche ou la seule approche possible. Il n'y a pas lieu de dire que les méthodes ou les réseaux traditionnels ne sont pas efficaces, mais plutôt qu'il serait avisé de faire appel à des styles, des approches et des réseaux additionnels dans les activités de prospection de clientèle afin de les élargir et de les améliorer. Il est logique d'adopter une approche plus large dans un marché complexe et en évolution, dans la mesure où l'objectif est de favoriser la croissance de l'organisation. Les femmes sont au cœur des éléments qui peuvent, et doivent, être intégrés aux activités de prospection de clientèle dans de nombreuses organisations. Elles y apportent leur propre style, qui est souvent beaucoup plus orienté sur les relations, et moins tranchant, moins axé sur le charisme et moins conçu dans une optique gagnant-perdant.

Souvent, les femmes qui aspirent à des postes de direction n'ont pas l'occasion d'apprendre, dans leurs activités quotidiennes, les principes clés de la prospection de clientèle, que l'on assimile généralement au contact de mentors et de parrains et par l'expérience acquise sur le terrain dans le cadre de la

31 *Qualities that Distinguish Women Leaders*, CaliperCorp.com, 2011.

sollicitation de clients. Il est important que les femmes sachent quelles questions poser aux dirigeants responsables de la prospection de clientèle et aux mentors de leur organisation.

Comme il a été mentionné précédemment, les organisations doivent favoriser le renforcement des compétences en prospection de clientèle, notamment chez les femmes talentueuses. Elles peuvent offrir de l'encadrement et de la formation relativement aux questions essentielles présentées ci-après pour aider les équipes et les personnes à s'engager plus avant dans la prospection de clientèle. Comme les femmes sont moins appelées à participer aux activités de prospection de clientèle au début de leur carrière, elles ont moins de chances d'avoir accès à l'information liée aux questions suivantes.

- Il est essentiel de bien comprendre le marché cible de l'organisation, ce qui englobe les clients cibles, les lieux géographiques, l'étendue et la nature de la mission idéale, les domaines de spécialité, et plus encore. Quel est le profil du nouveau client idéal pour l'organisation et pour le domaine d'activité d'une personne en particulier? La plupart des organisations ont établi des critères de définition de la « clientèle cible ».
- Quelles sont les priorités de l'organisation et du domaine d'activité sur le plan géographique?
- Quels sont les produits ou les services que la personne est le plus apte à vendre ou à fournir? Il est important de pouvoir répondre à cette question pour soi-même et pour l'organisation dans son ensemble.
- Quels sont les processus suivis par votre organisation relativement aux éléments clés du cycle de vente? Comment la personne se familiarise-t-elle avec les processus d'offre de service, de vente croisée avec d'autres groupes d'expertise et d'approbation des nouveaux clients? À qui faut-il demander s'il y a d'autres processus en place en ce qui a trait à la prospection de clientèle?
- Quel est le contexte concurrentiel? La compréhension du marché cible consiste notamment à comprendre la concurrence. Qui fournit les mêmes services que l'organisation ou fournit des services dans vos domaines d'activité? Quels sont les autres soumissionnaires fréquents sur le marché cible? Quels sont les facteurs qui différencient votre organisation de ses concurrents? Dans quels secteurs la concurrence détient-elle un avantage sur l'organisation, et comment pourrait-on éliminer cet avantage?

- Quels sont les objectifs de vente individuels? Les personnes comprennent-elles le niveau d'activité qui sera peut-être nécessaire pour attirer la nouvelle clientèle requise? Par exemple, combien faut-il généralement de noms de clients potentiels, de communications initiales et d'offres pour aboutir à une vente? Que représente une vente moyenne pour le domaine d'activité considéré? Le fait de fractionner ainsi les objectifs de vente peut aider les personnes à se réserver, chaque mois, le temps nécessaire aux efforts qu'il faudra déployer. Chaque organisation a une stratégie de marketing différente pour établir les listes de clients potentiels. Certaines peuvent avoir des programmes de marketing très élaborés, alors que d'autres demandent à chaque personne de se charger du marketing et de l'établissement des listes de clients potentiels, en plus de la conclusion des ventes. Il est important de comprendre d'où proviendront les premières listes de clients potentiels.

Le réseautage visant la prospection de clientèle permet de tirer parti de relations d'affaires et de relations personnelles en vue d'obtenir régulièrement de nouveaux noms de clients potentiels. Ce réseautage ne se résume pas à participer aux activités de réseautage, à serrer des mains et à accumuler des cartes professionnelles. Les femmes sont moins susceptibles d'observer de hauts dirigeants dans des situations de prospection de clientèle. Il est essentiel qu'elles apprennent à utiliser un réseau d'affaires pour faire connaître ce qu'elles font et ainsi générer des listes de clients potentiels. Les organisations peuvent influencer sur l'avancement des femmes en prêtant attention aux processus informels dans l'organisation en matière de prospection de clientèle, de production de listes de clients potentiels ou de tenue de réunions de suivi. Il est essentiel que les femmes prennent part à ces activités dès le départ et souvent, aux côtés de leurs collègues masculins.

La participation à des activités communautaires permet également d'établir des relations et peut être particulièrement gratifiante pour les femmes d'affaires, étant donné qu'elles sont nombreuses à exprimer le besoin de donner plus de sens à leur travail. Bien des dirigeantes du monde des affaires intègrent le réseautage à des activités qui ont une résonance pour elles en vue de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle. Le fait d'atteindre ces deux objectifs par une seule activité peut également être efficace pour les femmes à l'emploi du temps très chargé. Presque tous les organismes

ont une présence sur le Web, ce qui accélère la recherche d'activités qui peuvent répondre aux besoins d'une personne. Les conseils d'administration d'organismes sans but lucratif offrent à la fois des occasions de réseautage et des possibilités de développement des compétences en leadership auprès de personnes ayant les mêmes intérêts. Les organisations jouent un rôle essentiel en veillant à ce que les hommes et les femmes aient un accès égal à ces opportunités et que tous les talents les plus prometteurs en comprennent l'importance pour leur formation et leur réussite. La feuille de travail D, « Stratégies et solutions », présente de l'information pour faciliter l'élaboration des stratégies en ce qui concerne les compétences en réseautage et en prospection de clientèle dans l'optique de l'avancement des femmes au sein de l'organisation.

## **Facteur de réussite n° 7 : la planification personnelle**

### **Comprendre le pouvoir des exercices fréquents de planification personnelle**

Pour réussir, les femmes d'affaires doivent se ménager périodiquement des périodes de réflexion. Les femmes qui consacrent du temps à une réflexion profonde sur leur parcours passé, sur leur cheminement actuel et sur la façon dont elles se situent par rapport à leurs objectifs, sont généralement celles qui non seulement connaissent le succès, mais éprouvent aussi un profond sentiment de paix et de satisfaction devant leurs réalisations. Beaucoup de choix s'offrent aux femmes, mais, souvent, celles-ci ne sont pas portées à prendre du temps pour investir en elles-mêmes d'une manière consciente. Elles semblent parfois socialement conditionnées à croire qu'elles seraient égoïstes si elles consacraient du temps à leur propre situation. Les femmes doivent souvent jouer simultanément de nombreux rôles au travail, à la maison et dans leur collectivité. La plupart des femmes d'affaires se retrouvent donc presque toujours devant une interminable liste de « choses à faire » qui dépasse de loin le nombre d'heures disponibles dans une semaine.

L'une des compétences les plus importantes que les femmes doivent acquérir pour réussir est de savoir se préparer efficacement aux entretiens sur leur carrière et optimiser le temps que le parrain investit dans celle-ci. Les organisations sont souvent très conscientes de leur difficulté à épauler les femmes qui aspirent à des postes de leadership, mais doivent fréquemment constater que celles-ci ne sont pas préparées à des entretiens sur leur orientation professionnelle. S'il est vrai que tous les nouveaux talents n'ont pas une vision claire de leurs objectifs de carrière, les défis sont encore plus grands pour les femmes en raison du large éventail d'options, du manque de modèles et des messages subtils qu'elles peuvent recevoir concernant le « bon » parcours à suivre.

Nous avons déjà parlé des hésitations, conscientes ou inconscientes, de certains hommes par rapport au mentorat ou au parrainage des femmes. Ils doutent de leur capacité à comprendre la réalité des femmes qui gravissent les échelons aujourd'hui, notamment en raison de leur expérience de travail limitée avec des collègues féminines. Le cheminement de carrière de celles-ci peut sembler, à bien des égards, loin du parcours traditionnel de certains hommes, en particulier ceux dont les conjointes ne sont pas sur le marché du travail. Malgré ces obstacles, il arrive parfois que de hauts dirigeants prennent des initiatives pour aider des aspirantes à la direction dans leur cheminement de carrière. Ces dirigeants disent éprouver de la frustration lorsque les femmes qu'ils essaient d'aider professionnellement ne semblent pas avoir une vision très claire de leur carrière ni de ce qu'elles veulent ou de ce qu'il leur faut pour aller de l'avant.

Les femmes ont davantage de choix en ce qui concerne leur cheminement, mais peinent souvent à se situer clairement en raison du manque de modèles féminins et d'informations de la part des parrains. Au travail, elles reçoivent souvent des messages culturellement ambigus sur ce qu'il leur est possible d'accomplir sur le plan professionnel. Toutes ces questions expliquent en partie les divergences importantes dans les entretiens entre les hauts dirigeants masculins et les femmes au sujet de leur carrière. Afin d'optimiser leur planification de carrière, les femmes doivent donc absolument procéder à une planification personnelle en vue de ces entretiens. L'organisation peut être le catalyseur de cette réflexion en appliquant des stratégies comme les relations de parrainage et de soutien à la carrière, l'encadrement ciblé et la tenue par les réseaux de femmes d'événements favorisant cette réflexion profonde.

La peur, le manque de confiance et une information inexacte amènent les femmes à hésiter de s'engager dans des discussions honnêtes et approfondies sur leur planification de carrière. Elles ont souvent besoin de beaucoup plus d'informations que leurs collègues masculins sur les possibilités et les cheminements de carrière. C'est l'un des aspects de la planification de carrière qui frustre les hauts dirigeants de sexe masculin, qui ont parfois très peu d'expérience dans l'orientation professionnelle des femmes, et parfois aucune expérience de travail avec des dirigeantes. Leur manque d'expérience dans l'encadrement des femmes peut les amener à tirer des conclusions erronées sur le manque de clarté et sur le questionnement intense que vivent ces femmes. Ils peuvent attribuer ces comportements qui leur sont étrangers à un manque d'intérêt ou d'engagement. En réalité, beaucoup de choix s'offrent aux femmes d'aujourd'hui en raison de l'évolution des normes qui régissent les rôles au sein de la société. Rappelons que les femmes, ayant eu moins d'interactions avec des personnes occupant des postes de haute direction et moins de modèles à imiter, ont moins de connaissances pratiques sur les divers cheminements de carrière.

Les recherches font également état de différences, dans la chimie du cerveau des hommes et des femmes, qui peuvent expliquer que chez ces dernières, la pensée soit plus systémique que chez les hommes<sup>32</sup>. On a observé que les deux côtés du cerveau ont des décharges connectives simultanées plus importantes chez les femmes que chez les hommes. Cette plus grande connectivité pourrait expliquer pourquoi les femmes ont tendance à penser davantage en termes de systèmes complets, soit en tenant compte de tous les aspects d'une situation donnée, que les hommes, qui ont souvent une pensée linéaire, axée sur un aspect plus restreint d'une situation ou d'une question. Il est important de noter qu'aucun de ces modèles biologiques n'est meilleur que l'autre. Toutefois, la présence de ces deux modes de pensée peut expliquer pourquoi une organisation dont les équipes de direction sont constituées d'hommes et de femmes aura un rendement supérieur à celles sans mixité<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> *Leadership and the Sexes: Using Gender Science to Create Success in Business*, Michael Gurian et Barbara Annis, San Francisco, Jossey-Bass, 2008.

<sup>33</sup> *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, Catalyst, 2004, <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity>.

Les femmes ont tendance à ruminer les questions portant sur leur cheminement professionnel et les défis qu'il comporte. Elles gardent très souvent ces pensées pour elles-mêmes et il est rare qu'elles s'ouvrent de façon à pouvoir les approfondir et à faire évoluer leur réflexion. Il est très important pour les femmes de se préparer aux entretiens sur leur cheminement de carrière en se livrant à une réflexion approfondie sur leurs aspirations professionnelles. Des communications structurées et stratégiques relativement à leur planification de carrière peuvent considérablement réduire l'anxiété liée à cette question. La feuille de travail D, « Stratégies et solutions », comprend des exercices visant à faciliter l'exploration de la matière présentée dans cette section.



# FEUILLE DE TRAVAIL D STRATÉGIES ET SOLUTIONS

(Pour obtenir la version Word de cette feuille de travail, rendez-vous au [www.cpacanada.ca/optimisationeffectifsfeeminins](http://www.cpacanada.ca/optimisationeffectifsfeeminins))

La présente feuille de travail facilitera la réflexion sur les solutions inspirées des meilleures pratiques et leur applicabilité à votre organisation. Chaque section de la feuille de travail se rapporte à l'une des stratégies ou solutions présentées au module quatre.

## **Facteur de réussite n° 1 : programmes de parrainage et de soutien à la carrière**

1. Y a-t-il un problème de rotation ou de stagnation, ou les deux, au sein de l'organisation?
2. Avez-vous identifié le bassin des meilleurs talents? Quelles femmes, en particulier, représentent les dirigeantes en devenir, les futures associées, etc.? À quel échelon commence le bassin? Pouvez-vous estimer le nombre d'années nécessaires pour améliorer les statistiques de l'organisation si le bassin demeure solide et continue de progresser?
3. Est-ce que chaque membre du bassin peut compter sur un parrain influent?

4. Si oui, a-t-on familiarisé les protégés et parrains avec le programme ou avec leur rôle si le programme est informel? Comprennent-ils leur rôle dans la création et la mise en œuvre d'un plan de perfectionnement précis?
5. Liste de contrôle des meilleures pratiques pour les programmes de parrainage :
  - des protégés et parrains formés ou familiarisés;
  - des parrains qui sont au moins à deux échelons au-dessus de leurs protégés et qui ne sont pas dans leur voie hiérarchique directe;
  - des plans de perfectionnement personnalisés qui ciblent les domaines les plus importants pour l'avancement de la personne;
  - des rencontres et activités régulières qui portent sur les domaines précis de perfectionnement;
  - des protégés et des parrains qui assument tous les deux la responsabilité des résultats du programme.

## Facteur de réussite n° 2 : des modèles visibles

1. L'organisation compte-t-elle actuellement des dirigeantes? Sont-elles assez nombreuses et ont-elles des points de vue suffisamment divers pour fournir un riche éventail de modèles aux femmes qui aspirent à des postes de direction?
2. L'organisation a-t-elle une stratégie pour rendre les leaders féminins à l'interne visibles aux yeux des femmes qui gravissent les échelons? Les histoires de ces femmes qui ont réussi sont-elles diffusées en ce qui a trait à leur expérience de la prospection de clientèle, leur style de leadership et la gestion de leur carrière et des autres priorités de leur vie?
3. S'il y a peu de modèles ou que les approches des modèles actuels sont peu diversifiées, y a-t-il des réseaux ou des organisations qui offriraient aux femmes de l'organisation des modèles adéquats?

4. L'organisation a-t-elle envisagé d'inviter un groupe de dirigeantes qui ont réussi, et qui travaillent dans les bureaux de clients, les organismes communautaires, les réseaux d'organismes ou à CPA Canada? Ce genre d'événement pourrait-il rehausser la réputation de l'organisation sur le marché et servir d'outil de prospection de clientèle et d'activité de réseautage pour les jeunes femmes de l'organisation?

### **Facteur de réussite n° 3 : la conciliation travail-vie personnelle**

1. L'organisation a-t-elle une politique ou une philosophie en matière de flexibilité? Cette politique porte-t-elle sur un programme de travail à temps partiel ou d'horaire flexible? La philosophie est-elle assez large pour encourager une « culture de flexibilité »?
2. Si l'organisation a une politique d'horaire flexible, celle-ci comprend-elle un horaire à temps plein flexible? Demande-t-on aux employés de présenter des arguments en faveur de l'horaire qu'ils proposent? Ces arguments portent-ils sur la façon dont le nouvel horaire leur permettra de répondre aux attentes concernant leurs responsabilités professionnelles, ou de les dépasser?
3. L'organisation soutient-elle le renforcement des compétences liées à la conciliation travail-vie personnelle des employés de tous les échelons, y compris les membres des équipes de gestion et de direction?

## **Facteur de réussite n° 4 : le perfectionnement des compétences en leadership**

1. L'organisation a-t-elle un programme de perfectionnement des compétences en leadership? Ce programme a-t-il différents niveaux, notamment le perfectionnement de haut niveau à l'intention de groupes précis de personnes talentueuses? Quelle est la proportion de femmes qui participent au programme de perfectionnement des compétences en leadership?
2. L'organisation a-t-elle un modèle de compétences qui présente les qualités les plus importantes que les leaders d'aujourd'hui et de demain doivent posséder? Ce modèle a-t-il été validé par les leaders actuels ou par un groupe choisi de leaders actuels au sein de l'organisation? A-t-on demandé à un expert d'examiner le modèle et de relever toute formulation qui témoignerait d'un préjugé fondé sur le sexe, la culture ou d'autres différences en matière de parcours et d'expérience?

## **Facteur de réussite n° 5 : l'image de marque personnelle et l'authenticité**

1. L'organisation a-t-elle défini, et consigné, un ensemble harmonisé des diverses compétences en leadership qu'elle estime les plus importantes?
2. A-t-on analysé le modèle de leadership pour détecter tout parti pris sexiste?
3. Est-ce que l'organisation reconnaît, accepte et maximise la diversité pour encourager l'authenticité chez toutes les personnes?

## Facteur de réussite n° 6 : le réseautage

1. L'organisation aide-t-elle ses employés à renforcer leurs compétences en réseautage et en prospection de clientèle?
2. Y a-t-il un effort concerté pour s'assurer que les femmes et les hommes participent de façon égale aux opportunités de réseautage et de prospection de clientèle?
3. Les femmes ont-elles accès à l'information essentielle concernant la prospection de clientèle, telle que le marché cible, la concurrence, les priorités sur le plan géographique et en matière de marketing fonctionnel, les processus de vente, les objectifs de vente et l'établissement de listes de clients potentiels?

## Facteur de réussite n° 7 : la planification personnelle

1. Les dirigeants de l'organisation reconnaissent-ils l'importance pour les femmes leaders de réfléchir périodiquement à leur carrière?
2. L'organisation offre-t-elle des possibilités d'encadrement, de parrainage et de soutien à la carrière afin de permettre aux femmes leaders de mener une réflexion profonde sur leur carrière?
3. Y a-t-il un réseau de femmes qui offre des activités dirigées de renforcement des compétences en gestion de carrière, comportant une réflexion quant aux aspirations professionnelles?

## MODULE CINQ

# STRATÉGIE ET PLAN D'ACTION DE L'ORGANISATION

Ce dernier module sera basé sur le contenu des modules précédents. La feuille de travail E consiste en un modèle pour l'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action. Ce modèle est conçu pour permettre à l'organisation de regrouper les observations et les indications des sections précédentes en un seul plan cohérent et personnalisé.

À cette étape-ci, les organisations devraient avoir une solide compréhension des éléments suivants abordés dans les modules précédents :

- le dossier de décision (module 2);
- l'évaluation de l'organisation (module 3);
- les solutions et stratégies (module 4).

Des feuilles de travail et des exercices ont été fournis dans chacun des modules. Les réponses aux questions dans ces documents aideront l'organisation à établir ses priorités et ses solutions. Ces feuilles de travail peuvent servir d'excellents points de discussion aux réunions de comités ou de groupes de travail chargés d'analyser et de créer des stratégies qui favorisent l'avancement des femmes au sein de l'organisation. Souvent, mais pas toujours, ces comités sont associés à des projets officiels à l'intention des femmes.

À cette étape-ci, il est important de regrouper les constatations, les réflexions et la documentation dans un plan. La feuille de travail E contient un modèle de plan d'action structuré en fonction du contenu des modules du présent guide.

Passez en revue toutes les notes prises dans le guide ainsi que les indications des feuilles de travail sur le dossier de décision, l'évaluation et les stratégies et solutions. Dressez la liste des éléments de votre plan d'action, selon les priorités qui ont été déterminées. Il est très important de comprendre et d'expliquer avec précision pourquoi chaque stratégie est utilisée et quels en sont les résultats visés. Il arrive souvent que des organisations se comparent à d'autres organisations et adoptent des éléments de leur programme sans bien comprendre les objectifs rattachés à chaque stratégie. Dans les efforts liés à l'avancement des femmes, il est très important de pouvoir expliquer aux dirigeants, aux cadres et au personnel pourquoi l'organisation suit une voie précise. La communication est aussi importante que toute stratégie ou tactique utilisée puisqu'il peut y avoir des malentendus en ce qui concerne le but des efforts visant le recrutement, la fidélisation et le perfectionnement des femmes. Il est possible de prévenir le ressentiment et les malentendus grâce à une planification adéquate.

Une fois le plan d'action créé à partir de l'évaluation réalisée à l'aide du présent guide, il est très important de s'assurer que les stratégies sont priorisées adéquatement. Il est aussi essentiel de donner aux ressources désignées les moyens d'accomplir les tâches qui leur ont été attribuées. Cette démarche est d'une nature délicate, et il est facile de faire de grandes promesses et ensuite de ne pas les respecter. Il est beaucoup plus prudent d'établir les priorités en fonction d'un échéancier raisonnable qu'on peut respecter.

Il faut aussi réfléchir à la façon dont le succès sera évalué. Souvent, les organisations font appel aux statistiques utilisées dans le dossier de décision et le module sur l'évaluation comme outils de mesures. Ces statistiques sont utiles. Mais il est aussi important de tenir compte du sondage de référence et de réaliser d'autres sondages tous les 12 ou 18 mois afin de continuer de surveiller l'attitude des hommes et des femmes au sein de l'organisation. Les groupes de discussion sont une autre excellente source d'information pour évaluer le progrès réalisé en ce qui concerne les stratégies et plans d'action de l'organisation. Il est très utile de définir les mesures et d'établir les calendriers de mesure dans le plan dès le départ.

Les stratégies et les plans d'action ne sont pas statiques. Il faut les réexaminer périodiquement afin de déterminer s'il faut ajouter de nouvelles stratégies ou modifier les plans d'origine. Lorsque l'organisation modifie son plan stratégique, les plans favorisant le perfectionnement des personnes talentueuses doivent être actualisés en conséquence. Il est essentiel d'être attentif à tous les éléments du dossier de décision et de l'évaluation au fur et à mesure que l'organisation évolue pour que les stratégies liées à l'avancement des femmes demeurent actuelles et pertinentes.



## FEUILLE DE TRAVAIL E : MODÈLE – STRATÉGIES ET PLANS D’ACTION DE L’ORGANISATION

(Pour obtenir la version Word de cette feuille de travail, rendez-vous au [www.cpacanada.ca/optimizeeffectivesfeminins](http://www.cpacanada.ca/optimizeeffectivesfeminins))

Stratégies	Plans d'action	Partie responsable	Date de fin prévue	État d'avancement
Dossier de décision				
Plan de communication				

Stratégies	Plans d'action	Partie responsable	Date de fin prévue	État d'avancement
Structure du projet				
Responsabilité et gestion du projet				
Activités de démarrage				
Stratégies et plans d'action				

Stratégies	Plans d'action	Partie responsable	Date de fin prévue	État d'avancement
Accès à des relations clés avec des membres influents de la direction				
Parrain				
Accès à des modèles				
Renforcement des compétences en conciliation travail-vie personnelle				

Stratégies	Plans d'action	Partie responsable	Date de fin prévue	État d'avancement
Perfectionnement des compétences en leadership				
Image de marque personnelle et authenticité				
Renforcement des compétences en réseautage et en prospection de clientèle				
Planification de carrière personnelle				

## **AU SUJET DE L'AUTEURE, MARY L. BENNETT, MBA, CIA, CEC**

Mary Bennett est une experte de renom dans des domaines liés à la pérennité de la profession comptable, notamment la planification de la relève, la gestion de cabinet, le perfectionnement du leadership, la diversité et l'intégration, ainsi que la progression des femmes à titre de leaders de la profession. Pendant les vingt-cinq dernières années, M<sup>me</sup> Bennett a agi à titre de consultante en services à la clientèle et de leader dans le domaine comptable. Elle a occupé pendant la majeure partie de ce temps un poste d'associée dans l'un des dix grands cabinets mondiaux, où elle a assumé la direction de groupes d'expertise, de bureaux et d'importantes missions dans les domaines de la gestion des risques et du développement organisationnel. M<sup>me</sup> Bennett possède une expertise en matière d'initiatives de leadership féminin, de programmes visant à favoriser la diversité et l'intégration, de mentorat et de perfectionnement de hauts dirigeants, de planification de la relève et de perfectionnement du leadership. Elle est la fondatrice de MLBennett Consulting LLC et est maintenant consultante à temps plein auprès d'organisations au sein desquelles elle offre de l'encadrement aux employés.

Elle a gagné plusieurs prix pour avoir contribué à un monde meilleur, notamment les suivants : Women of the Year, ASWA; Presidential Citation Award, AWSCPA; Torchbearers Award, Indiana Commission of Women. Des centaines de cabinets et des milliers de leaders ont pu profiter de son expertise en gestion et développement de cabinet, en parrainage et mentorat, en conciliation travail-vie personnelle, en développement des talents, en encadrement pour l'avancement professionnel, en perfectionnement des dirigeants, en formation de futurs leaders, en formation de mentors, en initiatives à l'intention des femmes, etc. M<sup>me</sup> Bennett a donné son temps aux comités de direction de nombreux organismes de bienfaisance, notamment Youth Services Bureau, United Way et YWCA. De plus, elle est actuellement présidente du Women's Initiatives Executive Committee de l'AICPA.

Courriel : [mbennett@mlbennettconsulting.com](mailto:mbennett@mlbennettconsulting.com)

Site Web : [mlbennettconsulting.com](http://mlbennettconsulting.com)

Twitter : mbennettwil

LinkedIn : <http://www.linkedin.com/in/mlb60>

Groupes LinkedIn :

- Women in Leadership Public Accounting
- Women in Accounting, Finance and Risk Management



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST  
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2  
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585  
[WWW.CPACANADA.CA](http://WWW.CPACANADA.CA)