OUTIL 1.21

Guide pour le développement des carrières et des capacités de direction des femmes[175]

» **OBJECTIF :** Promouvoir une mobilité et un développement de carrière équitables pour les femmes et les hommes

» **UNITÉ CIBLE :** Formation

Bien que de nombreux outils de cette panoplie mettent l'accent sur la création d'opportunités et d'une culture de travail inclusive, il est tout aussi important de constituer un groupe de candidates prêtes à diriger qui peuvent tirer parti d'une culture de travail plus inclusive. Les investissements dans la formation et les activités visant à soutenir le développement de carrière des femmes contribueront à faire en sorte que votre entreprise soit en mesure de tirer parti des avantages d'une main-d'œuvre et d'une équipe de direction diversifiées — et que vous réussissiez à attirer et à retenir des femmes ayant des capacités à gérer. Ces efforts sont particulièrement importants dans les domaines où des disparités entre les genres ont été identifiées.

Les actions visant à soutenir le développement et la promotion du leadership des femmes peuvent inclure les suivantes :

- Veiller à ce que les femmes aient un accès équitable aux programmes de développement du leadership déjà proposés.
- Offrir des programmes spécifiquement destinés à développer le leadership féminin en aidant les femmes à assumer des fonctions de direction et à tirer parti des opportunités professionnelles.
- Créer des programmes qui sensibilisent aux difficultés auxquelles les femmes sont confrontées afin que les superviseurs/responsables soient à même de soutenir de manière proactive les programmes de formation et les candidates à des postes de direction.
- Offrir une formation à l'inclusion à l'échelle de l'entreprise afin de créer un environnement plus favorable à la diversité.

Les activités visant à soutenir les femmes leaders peuvent être entreprises en interne ou par des partenaires externes et peuvent s'inspirer d'expérimentations concluantes par d'autres entreprises.

Assurer un appui et une gestion de haut niveau des programmes de formation

Pour que la formation et le perfectionnement soient couronnés de succès, le programme doit bénéficier d'un soutien clair et visible de haut niveau. Le champion de l'équité entre les genres devrait rendre compte directement à un cadre supérieur de l'entreprise, de préférence au PDG, ce qui indiquera un engagement clair envers les objectifs fixés par l'organisation et éliminera la bureaucratie susceptible d'entraver la programmation. Le conseil d'administration devrait également être tenu informé et impliqué dans l'élaboration et le déploiement d'un programme de leadership féminin — en principe pour compléter les efforts de diversification des genres au niveau du conseil également — afin de garantir l'adhésion des actionnaires.

[175] Cet outil a été élaboré dans le cadre de Unlocking Opportunities for Women and Business toolkit par *The Humphrey Group*, une entreprise canadienne spécialisée dans la formation en communication des leaders.

Mettre en place des structures d'appui essentielles à la formation

En plus du soutien venu du sommet, les initiatives de formation et de développement du leadership nécessitent un soutien à l'échelle de l'entreprise. Outre l'appui du conseil d'administration et du directeur général/de la directrice générale, comme décrit ci-dessus, et le leadership du champion de l'équité entre les genres, les structures d'appui devraient comprendre les suivantes :

- Direction générale
- Service des ressources humaines
- Superviseurs des participants

Activités secondaires

Les programmes de formation au leadership et de perfectionnement des cadres ne peuvent fonctionner de façon isolée. La formation de femmes leaders et de champions masculins bienveillants n'entraînera des changements dans la direction d'une entreprise que si elle s'accompagne des actions suivantes :

- Communication systématique sur les initiatives au sein de l'entreprise, en utilisant des mécanismes tels que les courriels trimestriels à l'échelle de l'entreprise, les rapports d'étape annuels et les réunions d'information publiques, entre autres.
- Participation/visibilité continue dans les programmes de formation, en utilisant des techniques telles que les lancements de programmes, les lettres de bienvenue, les conférences et les sommets.
- Modification de la structure des incitations ; par exemple, créer des indicateurs clés de performance pour les responsables qui incluent des promotions et des reclassements tenant compte des différences entre les genres, un soutien au perfectionnement du personnel et des horaires de travail flexibles.

En plus de ces recommandations générales, les entreprises devraient mettre en œuvre des activités concrètes pour soutenir la participation des femmes aux formations, en fonction des défis spécifiques correspondants. Par exemple, lorsque la formation a lieu ailleurs que sur le lieu de travail ou en dehors des heures de travail, les femmes peuvent être confrontées à des problèmes particuliers de garde d'enfants. Pour faciliter la participation des femmes à des formations aux fonctions de direction, envisager de leur accorder du temps pour participer à des formations pendant les heures de travail ou de leur accorder des allocations pour des services de garde d'enfants supplémentaires.

Accent sur des compétences spécifiques pour le développement du leadership des femmes

Le contenu de la formation devrait être élaboré de manière à favoriser le développement du leadership des femmes ainsi que la formation de champions masculins censés mieux soutenir les femmes dirigeantes.

Formation au leadership pour les superviseurs et les dirigeants de femmes (souvent des champions masculins et féminins)

Afin de soutenir le développement du leadership féminin, les responsables des femmes doivent comprendre l'importance de développer les capacités de direction des femmes, les difficultés de la

tâche et les moyens d'y parvenir. Si les champions masculins sont souvent au centre de programmes visant à améliorer les cultures d'inclusion sur le lieu de travail, les femmes dirigeantes peuvent également avoir besoin de voir leurs capacités renforcées. Lorsque les femmes surmontent les obstacles pour devenir des dirigeantes, elles peuvent avoir une perception plus aiguë des difficultés auxquelles d'autres femmes sont confrontées, mais elles peuvent aussi manquer de clairvoyance à certains égards, les empêchant de voir des difficultés qu'elles n'ont pas personnellement vécues ; ou elles peuvent penser que si elles ont réussi, alors d'autres peuvent faire de même.

Pour aider les responsables masculins et féminins à devenir des alliés du leadership féminin, la formation doit mettre en évidence les défis implicites et explicites auxquels les femmes peuvent être confrontées pour devenir des dirigeantes, ainsi que présenter les avantages d'un vivier de dirigeants plus diversifié et inclusif. Les défis peuvent inclure la culture et les stéréotypes sur le lieu de travail, des contraintes culturelles plus larges et des « contraintes sexospécifiques » — des problèmes qui touchent théoriquement aussi bien les femmes que les hommes, mais qui pèsent généralement plus lourd sur les femmes (par exemple, les soins aux enfants). Les supérieurs hiérarchiques doivent également comprendre l'impact de leur propre style de leadership et de communication sur les autres et savoir si, sous leur supervision, ils se sentent soutenus.

Parmi les domaines à couvrir par ces programmes figurent les suivants :

- Comment les femmes cadres peuvent avoir certains préjugés inconscients à l'égard des femmes dirigeantes
- Examen du contexte culturel et de la manière dont il influe sur la culture du lieu de travail
- Sensibilisation aux « contraintes sexospécifiques » que les responsables ne considèrent pas forcément comme trop pénibles pour les femmes
- Formation à la communication des dirigeants

Formation au leadership pour les femmes

Pour créer une culture d'entreprise dans laquelle les femmes ont une forte identité dirigeante, les initiatives de leadership des femmes devraient être multiformes et se renforcer mutuellement. La conception des programmes doit être fondée sur les obstacles et les besoins recensés par les femmes au sein de l'organisation.

Les activités proposées ici sont axées sur les femmes déjà actives. Dans le cadre de ces efforts, envisager également de sensibiliser les communautés locales aux possibilités de carrière dans le secteur et d'encourager les jeunes femmes à s'orienter vers les filières des STIM.

Les principales caractéristiques des programmes de leadership destinés aux femmes sont les suivantes :

- **Intégration verticale et horizontale :** Les programmes de développement des capacités à diriger devraient couvrir l'ensemble d'une organisation, des niveaux supérieurs aux niveaux subalternes et les différentes unités opérationnelles. Cette approche contribue à la rétention, ainsi qu'au recrutement lorsque les nouvelles recrues peuvent avoir un accès immédiat aux programmes. Les femmes occupant le plus haut niveau de direction dans les unités opérationnelles devraient jouer un rôle actif et visible dans les programmes de formation, en particulier dans le contexte de leur exécution. Ce faisant, les jeunes femmes seront exposées à des modèles féminins plus expérimentés. Cette exposition les aidera à développer des identités de leadership fortes au sein d'une culture d'entreprise donnée.

- **Possibilités de réseautage :** Les programmes de perfectionnement devraient offrir aux femmes la possibilité de créer des réseaux formels et informels. Les possibilités de réseautage offrent aux femmes l'occasion d'entrer en contact avec d'autres femmes qui, peut-être, connaissent les mêmes difficultés et peuvent les aider à trouver des solutions. Cela pourrait prendre la forme d'un réseau officiel de femmes à l'échelle de l'organisation, d'une conférence annuelle sur le leadership des femmes ou de sections locales féminines. Ces réseaux devraient être parrainés par un haut cadre et disposer d'antennes nationales et de plans d'action annuels.
- **Formation à plusieurs niveaux :** En règle générale, les femmes occupent des postes intermédiaires et supérieurs dans l'échelle hiérarchique, en plus d'une série de postes subalternes. Comme indiqué ci-dessus, les femmes seniors devraient jouer un rôle actif et visible dans la formation ; cependant, elles doivent elles aussi se voir offrir la possibilité de développer leurs compétences en leadership. Dans ce cas, il est recommandé de faire appel à des prestataires externes pour la formation, car les professionnels spécialisés dans le développement du leadership peuvent avoir le plus grand impact. Cette formation devrait viser au même titre les compétences en leadership des subordonnés, des pairs et des cadres supérieurs.
- **Mentorat et parrainage :** Le mentorat et le parrainage se sont avérés un élément important de l'avancement professionnel des femmes dans les organisations. Le programme de développement du leadership de votre entreprise devrait inclure de telles possibilités dans le cadre de l'initiative globale de formation. Étant donné que le mentorat est un mécanisme important de rétention, ces possibilités devraient être offertes aux femmes de niveau intermédiaire et supérieur en particulier, car c'est là que les taux d'attrition sont généralement les plus élevés. Les mentors seniors devraient répondre des progrès des mentorés, selon un ensemble de critères convenus. Bien que ces programmes puissent servir à réunir des femmes plus âgées et des femmes plus jeunes, il faudrait penser aussi à des programmes de mentorat et de parrainage qui s'adressent à tous les genres afin de garantir que les jeunes femmes et les jeunes hommes bénéficient d'un soutien équitable dans leur évolution professionnelle. Parmi les programmes couronnés de succès, citons *Power Pairs* de PepsiCo, qui met ensemble des cadres supérieurs et des femmes de couleur plus jeunes afin d'accroître la diversité raciale et de genre dans la réserve de leaders en puissance.
- **Opportunités de leadership :** Les programmes de perfectionnement devraient également offrir aux femmes à haut potentiel la possibilité de montrer leurs compétences et leurs aptitudes aux dirigeants. La visibilité est un élément essentiel de l'avancement professionnel. De nombreuses femmes, et en particulier les employées de niveau intermédiaire, ont peu de contacts avec les échelons supérieurs de la direction. Des occasions telles que des présentations à des dirigeants de haut niveau augmentent la visibilité des femmes prometteuses, tout en leur offrant des expériences précieuses qui renforcent la confiance.

Les programmes de formation au leadership devraient couvrir une gamme de sujets et de questions. La communication et la gestion des carrières font partie des domaines clés.

Solides aptitudes en matière de communication

De solides aptitudes en communication constituent une compétence fondamentale en matière de leadership. Pour s'orienter dans la culture d'entreprise, les femmes doivent disposer d'outils qui leur permettent de défendre leurs intérêts et leurs idées d'une manière qui trouve un écho auprès de ceux qui détiennent le pouvoir. Les normes culturelles — et la socialisation qui en découle — découragent

souvent les femmes de le faire, que ce soit à la maison ou sur le lieu de travail. La formation en communication des dirigeants donne aux femmes les outils nécessaires pour exercer une influence à tous les niveaux d'une organisation, qu'il s'agisse de présenter des exposés ou de présider des réunions. En développant des compétences de communication efficaces, les femmes sont perçues comme des leaders. Cette formation devrait comprendre les aspects suivants :

- Compréhension des meilleurs moyens de s'adresser à des publics diversifiés et souvent dominés par les hommes avec autorité
- Des outils pour parler et écrire de manière efficace et organisée, par exemple, comment éviter les habitudes qui placent les femmes en position de subordination
- Formation vocale qui encourage les femmes à parler plus efficacement lorsqu'elles sont entourées d'hommes
- Des outils pour aider à éliminer les comportements minimisants qui renforcent la dynamique traditionnelle du pouvoir, tels que la confiance dans le langage corporel, le contact visuel lors des conversations, un rythme mesuré et l'expression confiante

En encourageant l'application de ces compétences au quotidien, la formation peut contribuer à renforcer les impressions positives des dirigeants, qui sont essentielles à l'avancement professionnel des femmes.

Gestion des carrières

La gestion des carrières est un aspect important du développement du leadership, et les femmes devraient avoir accès à une formation formelle. La gestion des carrières est souvent soutenue par le service des ressources humaines, mais les superviseurs devraient également jouer un rôle actif en aidant les femmes à élaborer leurs plans de carrière à court et à long terme, ainsi qu'en développant des stratégies qui établissent un équilibre entre les objectifs professionnels et les responsabilités personnelles. Cette formation peut également inclure des moyens de communiquer les objectifs de carrière aux dirigeants au plus haut niveau. En plus d'une planification de carrière complète, les femmes devraient avoir la possibilité de vivre des expériences en dehors du bureau, telles que des exercices d'observation en situation de travail.

Parce que les femmes citent constamment la pression entre le travail et les responsabilités personnelles comme un obstacle à l'avancement, la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée devrait être incluse dans la planification de la gestion des carrières. La formation dans ce domaine devrait inclure des conseils sur la façon de gérer les responsabilités et de communiquer efficacement sur les besoins personnels et professionnels.

Compétences spécialisées et non techniques

Face à l'évolution rapide des secteurs techniques, il est essentiel que les femmes aient accès à une formation technique pour rester à la pointe du secteur. Les programmes de formation devraient tenir compte des normes culturelles qui peuvent faire que les femmes aient un niveau de connaissances de base relativement faible. Ils devraient également consister à créer des opportunités permettant aux femmes de suivre une formation technique supplémentaire, en interne ou en externe, et à les aider à tirer parti de ces programmes de formation continue.

S'il existe une disparité entre les hommes et les femmes dans la façon dont les employés utilisent ces programmes, penser à réaliser une évaluation pour comprendre les raisons de cette disparité. Après l'évaluation, vous pouvez concevoir des interventions visant à accroître la participation des femmes, telles que des subventions à la garde d'enfants pour encourager la participation des femmes à la formation continue. Les programmes de formation devraient être intégrés à la planification des carrières et considérés comme des priorités par les superviseurs. L'intégration de ce type de formation dans les objectifs annuels des femmes, liés à la performance, est un autre moyen de s'assurer que le développement des compétences spécialisées reste une priorité.

La formation aux compétences générales représente également un important domaine de développement, en particulier dans le contexte des aptitudes au leadership. Il est essentiel de veiller à ce que les responsables du développement des femmes sachent comment les soutenir et à ce que les femmes qui ont été identifiées pour l'avancement puissent défendre leurs intérêts et leurs capacités. Ces formations comprennent la formation aux fonctions de direction pour les femmes et les superviseurs ainsi que les dirigeants de femmes décrite ci-dessus.