

including how much personal time you need; a need for better self-promotion and improved resiliency.”

One of the most common reasons women give up the practice of law, she adds, is that they support everyone else who depends on them while failing to put their own physical and emotional needs first.

Gillis agrees: “Our research shows that women are viewed as good at ‘take care’ versus ‘take charge’ behaviours.” But she notes that when women “act outside those stereotypes they are often penalized, creating a double bind dilemma.”

Individual women also need to take responsibility for creating situations that position them to move up the ladder, she suggests. “Women need to create linkages within their organization, by looking not only for mentors, but actively seeking out sponsors — female or male — who will help them navigate up the ladder, she says.

“Women continue to be excluded from many of the informal networking that goes on within organizations. As a result, they do not have the same access to information, the same opportunity to learn about the unwritten rules in organizations.”

There’s an important distinction between mentorship and sponsorship, says Gillis. “We’ve found very clearly in our research that women do not have the same access to sponsorship; it’s very important [that women] have access to senior leaders in their organization who will proactively advocate for women.”

FORGE YOUR OWN PATH

The wisdom of not relying on your organization to furnish leadership skills or opportunities is borne out by statistics.

“Despite efforts among Canadian public and private sector organizations to achieve a diverse workforce, the overwhelming majority of them — 82 per cent — do not have a clear strategy or philosophy for the development of women into leadership roles,” according to the 2010 *Women’s Leadership Development Survey* conducted by Mercer in conjunction with Talent Management and Diversity Executive magazines. It surveyed 290 human resources, talent management and diversity leaders at organizations across Canada and their counterparts in Asia Pacific, U.S., Europe, the Middle East and Africa (EMEA).

U.S. and international results show that 70 and 71 per cent respectively lack a strategy for developing women leaders, compared to 82 per cent in Canada. In fact, only 1 per cent of Canadian respondents believe their organization has a “robust” program for developing women managers versus 5 per cent of U.S. respondents.

Leadership des femmes

L'accès à des postes de direction pour les femmes est encore laborieux. Leur frein? Une autopromotion insuffisante.

Chantal Chatelain, une avocate spécialisée en droit civil et commercial chez Langlois Kronström Desjardins a été surprise de recevoir des applaudissements de l'auditoire après avoir signalé sa récente nomination en tant qu'associée au bureau montréalais du cabinet.

La promotion de M^e Chatelain arrive à un moment où l'ascension des femmes à des postes de direction est ardue; que les femmes présentes durant son allocution l'aient ovationnée n'est pas étonnant compte tenu de la faible représentation des femmes à des postes de très haut niveau, selon Deborah Gillis, vice-présidente principale chez Catalyst Consulting.

En fait, d'après l'enquête Catalyst 2010 aux fins du classement Financial Post 500, le nombre de cadres supérieures a augmenté de moins de 1 %, passant de 16,9 % en 2008 à 17,7 % en 2010.

La plus récente enquête de l'Association nationale femmes et droit (ANFD) sur la rétention et la promotion des femmes dans les cabinets juridiques indique que seulement 6 % des associés directeurs aux États-Unis étaient des femmes en 2009. Les résultats de l'enquête de Catalyst indiquent que le nombre des 500 entreprises publiques du Financial Post comportant 25 % de cadres supérieures a augmenté de 7,7 % au cours des deux dernières années.

Quant au nombre de femmes occupant 6,2 % des postes les plus payants, il a augmenté seulement de moins de 1 %. En 2008 et 2010, plus de 30 % des compagnies n'avaient aucune femme occupant un poste de cadre supérieure!

L'incontournable autopromotion

Certains accompagnateurs recommandent aux femmes de remédier à ce problème de représentativité en prenant conscience qu'attendre la reconnaissance d'autrui n'est pas bénéfique et qu'elles gagneraient à assurer leur propre promotion.

Les femmes sont moins susceptibles que les hommes de s'autopromouvoir. Pourtant, cela n'a rien à voir avec de la prétention. Cela correspond plutôt à démontrer ses compétences. Recherchez donc les occasions d'être vues et entendues. Sortez

donc des coulisses et allez au-devant de la scène!

Linda Robertson, une consultante à Vancouver qui conseille des juristes, dévoile trois astuces: bien connaître ses attentes en matière de carrière, incluant le temps que vous voulez y allouer; améliorer votre promotion personnelle et votre capacité de résilience.

Elle ajoute que l'une des raisons les plus courantes qui conduisent les femmes à renoncer à pratiquer le droit est leur tendance à soutenir toutes les personnes qui dépendent d'elles sans prioriser leurs propres besoins physiques et émotifs.

Les femmes doivent également provoquer des occasions qui les positionnent de façon à grimper les échelons, selon Deborah Gillis, notamment en trouvant des mentors dans l'organisation et des parrains ou marraines pour les aider. La réalité est que les femmes restent exclues du réseautage professionnel informel, ce qui les prive de l'occasion de connaître les règles non écrites au sein des organisations.

Tracez votre propre chemin

Malgré les efforts réalisés par les organisations canadiennes des secteurs public et privé pour aboutir à une meilleure représentation des sexes, 82 % n'ont pas de stratégie claire pour améliorer le leadership des femmes, selon une enquête menée par Mercer en 2010. 290 spécialistes composés d'experts en RH, gestion du talent et diversité, ont été sondés à travers le Canada, l'Asie-Pacifique, les É.-U., l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique aux fins de l'étude. Aux États-Unis, le chiffre est de 71 % et de 70 % pour le reste des pays sondés.

Selon Lynn Stoudt de Mercer Canada à Toronto, les organisations devraient prendre l'engagement d'identifier des femmes en tant que modèles et se pencher sur les méthodes qui leur ont permis de parvenir au sommet. Ont-elles suivi le cursus masculin ou ont-elles tracé leur propre chemin?

Quant à M^e Chatelain, elle a dépassé toutes les barrières, en s'assurant de lever les obstacles pour autrui par la même occasion.

— Yasmina El Jamaï