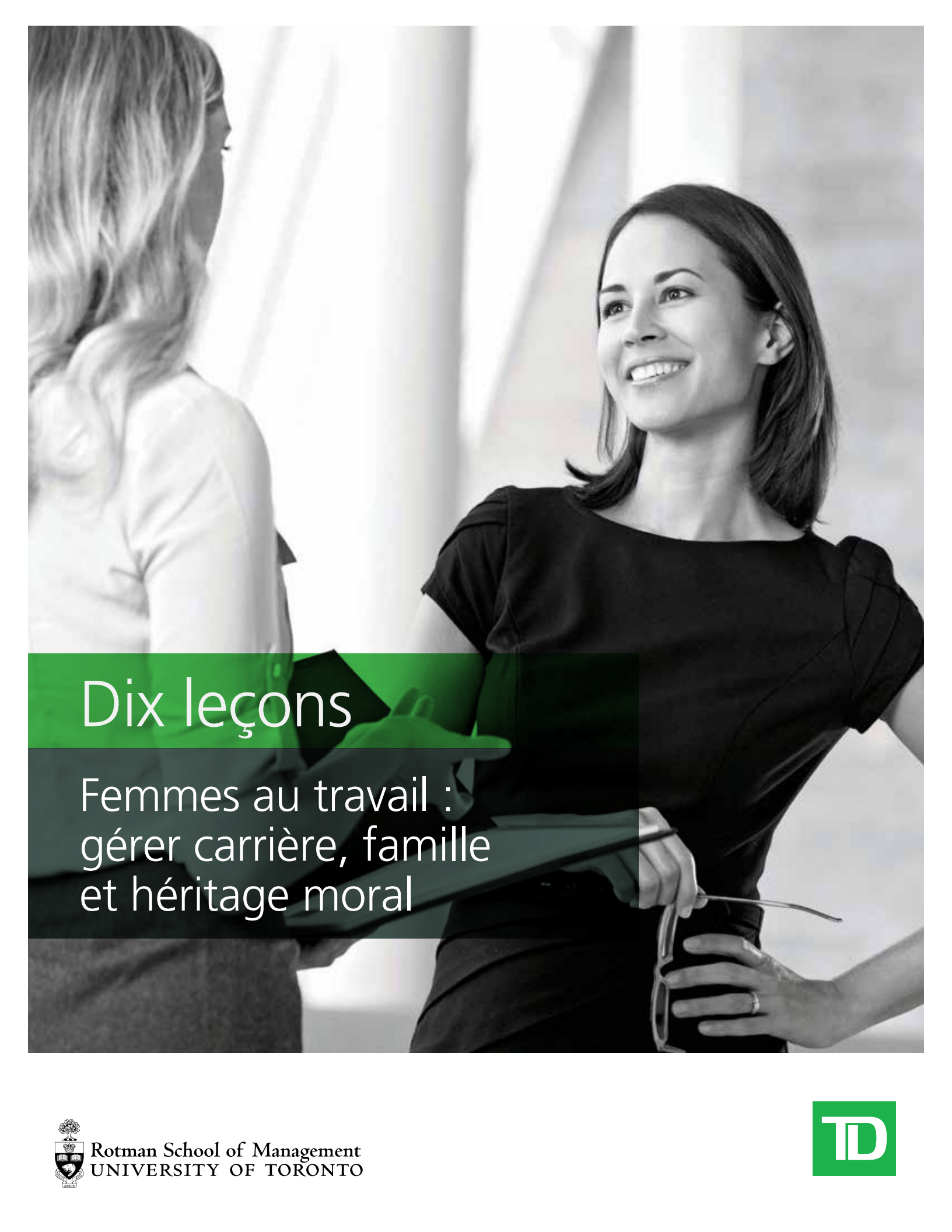




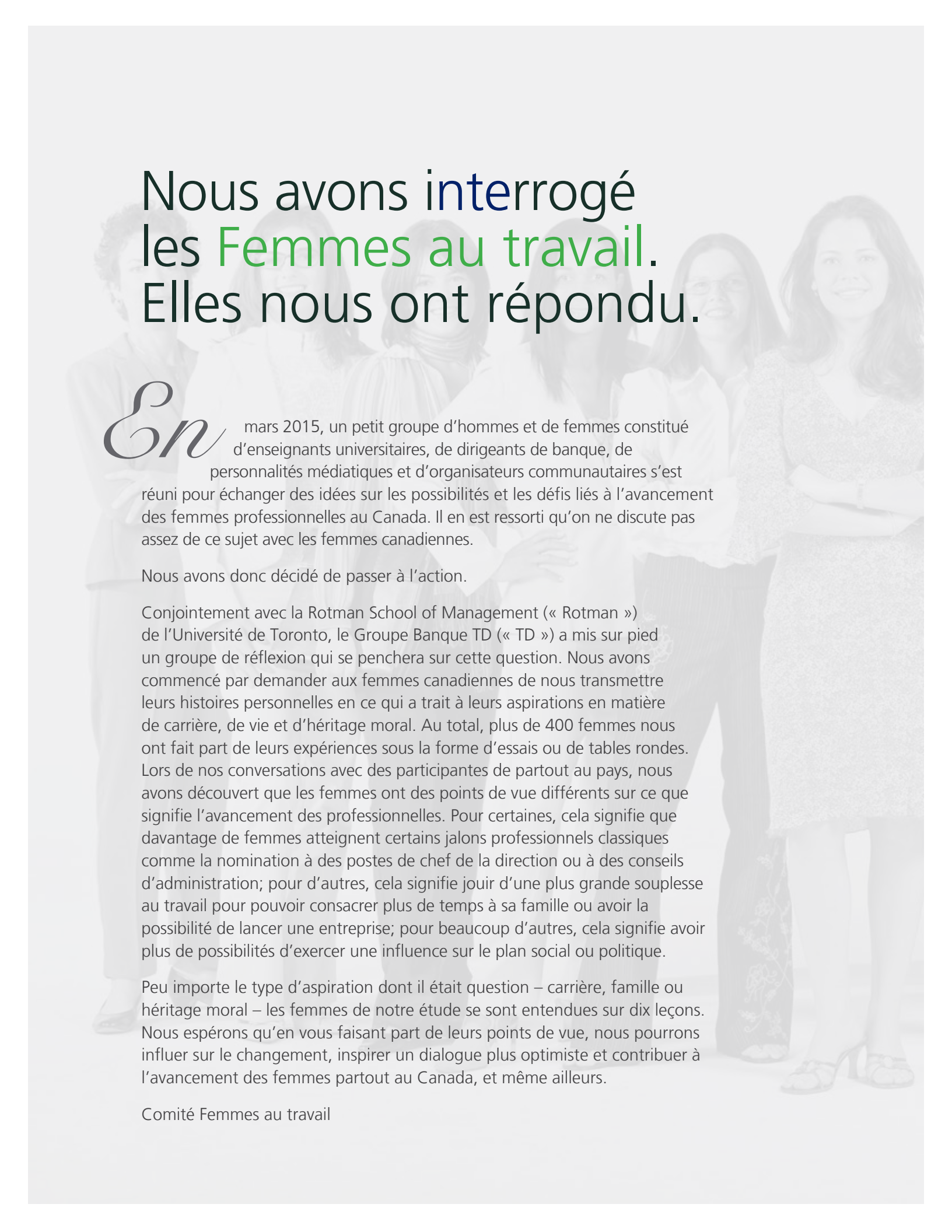
Dix leçons

Femmes au travail :
gérer carrière, famille
et héritage moral



Rotman School of Management
UNIVERSITY OF TORONTO





Nous avons interrogé les Femmes au travail. Elles nous ont répondu.

En mars 2015, un petit groupe d'hommes et de femmes constitué d'enseignants universitaires, de dirigeants de banque, de personnalités médiatiques et d'organiseurs communautaires s'est réuni pour échanger des idées sur les possibilités et les défis liés à l'avancement des femmes professionnelles au Canada. Il en est ressorti qu'on ne discute pas assez de ce sujet avec les femmes canadiennes.

Nous avons donc décidé de passer à l'action.

Conjointement avec la Rotman School of Management (« Rotman ») de l'Université de Toronto, le Groupe Banque TD (« TD ») a mis sur pied un groupe de réflexion qui se penchera sur cette question. Nous avons commencé par demander aux femmes canadiennes de nous transmettre leurs histoires personnelles en ce qui a trait à leurs aspirations en matière de carrière, de vie et d'héritage moral. Au total, plus de 400 femmes nous ont fait part de leurs expériences sous la forme d'essais ou de tables rondes. Lors de nos conversations avec des participantes de partout au pays, nous avons découvert que les femmes ont des points de vue différents sur ce que signifie l'avancement des professionnelles. Pour certaines, cela signifie que davantage de femmes atteignent certains jalons professionnels classiques comme la nomination à des postes de chef de la direction ou à des conseils d'administration; pour d'autres, cela signifie jouir d'une plus grande souplesse au travail pour pouvoir consacrer plus de temps à sa famille ou avoir la possibilité de lancer une entreprise; pour beaucoup d'autres, cela signifie avoir plus de possibilités d'exercer une influence sur le plan social ou politique.

Peu importe le type d'aspiration dont il était question – carrière, famille ou héritage moral – les femmes de notre étude se sont entendues sur dix leçons. Nous espérons qu'en vous faisant part de leurs points de vue, nous pourrions influencer sur le changement, inspirer un dialogue plus optimiste et contribuer à l'avancement des femmes partout au Canada, et même ailleurs.

Comité Femmes au travail

Collaborateurs

Équipe de la TD



Sandy Cimatori
Chef de l'exploitation,
Gestion de patrimoine
TD et dirigeante
responsable du
Programme à
l'intention des
investisseuses
de la TD



Vanessa Iarocci
Vice-présidente
associée, Gestion
de patrimoine TD et
directrice, Stratégie
à l'égard des
investisseuses



Kim Parlee
Vice-présidente,
Gestion de
patrimoine TD



Sonia Guglielmi
Directrice, Stratégies
de segment, Gestion
de patrimoine TD



Julie Branscombe
Directrice principale,
TD, Comité des
femmes dirigeantes

Équipe de la Rotman School of Management de l'Université de Toronto



Walid Hejazi
Professeur agrégé,
Rotman School
of Management
de l'Université de
Toronto



Geeta Sheker
Directrice du
programme Initiative
for Women in
Business de la
Rotman School
of Management
de l'Université de
Toronto



Richard Nesbitt
Professeur auxiliaire,
Rotman School
of Management
de l'Université de
Toronto, et chef de la
direction de l'Institut
mondial de gestion
des risques

...et plus de 400 Canadiennes.



Table des matières

Résumé	6
Les 10 leçons	
1. Communiquez vos aspirations	9
2. Étudiez	11
3. Soyez prête financièrement à faire face aux imprévus	14
4. Développez votre sens des affaires	17
5. Comprenez bien les implications d'une interruption de carrière	19
6. Évitez de vous sentir coupable et concentrez-vous sur les aspects positifs	23
7. Soyez confiante – prenez des risques dans votre vie personnelle et professionnelle	25
8. Trouvez des mentors de confiance et des mentorés de qui vous apprendrez beaucoup	28
9. Tirez le maximum de votre réseau!	32
10. Pensez à votre héritage moral	36
Pour conclure	39
Essai gagnant	40
Annexe	50

Dix leçons : résumé

Tout au long de nos conversations avec les femmes, dix leçons ont émergé sur la réalisation des aspirations liées à la carrière, à la famille et à l'héritage moral.

1. Communiquez vos aspirations

- Définissez vos aspirations liées à votre famille et à votre carrière et mettez-les régulièrement à jour.
- Communiquez vos aspirations professionnelles aux personnes qui, au sein de votre entreprise ou de votre réseau, peuvent influencer sur votre cheminement de carrière.
- Entretenez avec votre conjoint un dialogue franc et ouvert sur vos aspirations familiales et professionnelles et assurez-vous d'être « sur la même longueur d'onde ».

2. Étudiez

- Tâchez de faire des études très tôt dans la vie, car c'est là un facteur de réussite crucial pour l'avancement professionnel et l'atteinte de la sécurité financière et de l'indépendance.
- Rappelez-vous que les mères, les grand-mères et d'autres femmes importantes jouent un rôle essentiel pour transmettre l'importance des études d'une génération à l'autre.

3. Soyez prête financièrement à faire face aux imprévus

- Soyez prête financièrement à faire face aux imprévus pour pouvoir mieux les gérer. Être prête financièrement, cela signifie avoir une bonne compréhension de vos affaires financières, disposer d'un plan financier à long terme et avoir prévu un fonds d'urgence.
- Soyez prête à faire face aux urgences avant que celles-ci ne se produisent.

4. Développez votre sens des affaires

- Prenez en main votre perfectionnement personnel en recherchant activement les occasions d'exercer votre jugement quand il est question d'affaires.
- Faites-en sorte de développer votre sens des affaires et mettez à profit les compétences ainsi acquises dans votre vie tant personnelle que professionnelle.

5. Comprenez bien les implications d'une interruption de carrière

- Pensez aux conséquences à long terme de votre décision de quitter le marché du travail par rapport à votre situation financière et à vos compétences.
- Si vous optez pour une interruption de carrière, pensez à vous doter d'un plan de retour au travail que vous tiendrez à jour dans l'éventualité où vous souhaiteriez réintégrer le marché du travail.

6. Évitez de vous sentir coupable – concentrez-vous sur les aspects positifs

- Concentrez-vous sur les avantages à long terme de votre carrière et sur les résultats que vous voulez obtenir.

7. Soyez confiante – prenez des risques dans votre vie personnelle et professionnelle

- Prenez conscience des obstacles que vous vous créez vous-même et qui pourraient vous freiner.
- Prenez des risques, tant dans votre vie que dans votre carrière, pour obtenir ce que vous voulez.

8. Trouvez des mentors de confiance et des mentorés qui vous apprendront beaucoup

- Établissez un réseau de mentors pour vous guider et vous soutenir.
- Établissez un réseau de mentorés qui vous aideront à développer vos compétences en leadership et à léguer un héritage moral.

9. Tirez le maximum de votre réseau!

- Trouvez des façons créatives et stratégiques d'établir et d'entretenir vos réseaux.
- Intégrez le réseautage à votre plan de carrière.

10. Pensez à votre héritage moral

- Soyez avisée – déterminez très tôt votre héritage moral et révisiez-le fréquemment.
- Partez de l'héritage moral que vous souhaitez laisser pour établir vos objectifs de vie et pour vous guider dans l'atteinte de vos buts.



Leçon 1 – Communiquez vos aspirations

Dans leurs essais et à l'occasion des tables rondes, les femmes ont déclaré qu'elles savaient souvent « ce qu'elles voulaient », mais qu'elles ne l'avaient « peut-être pas communiqué ».

Ce thème est ressorti dans deux aspects de leur vie :

Communiquez vos aspirations familiales

Bien des femmes ont déclaré que leur conjoint, leur famille élargie et même leurs enfants avaient des attentes erronées ou dépassées quant à leur rôle au sein de la famille.

Dans certains cas, leurs proches supposaient que les femmes renonceraient à leur carrière pour élever leurs enfants à plein temps. Par ailleurs, beaucoup d'autres femmes ont déclaré que leur conjoint, en particulier de sexe masculin, s'attendait à ce qu'elles assument une part disproportionnée des responsabilités à la maison. Comme on le voit maintenant grâce aux résultats du sondage présenté dans un article récent du *Harvard Business Review*¹, il y a rarement concordance entre les attentes et la réalité quant à la façon dont les femmes et leurs conjoints gèrent les responsabilités du ménage.

Certaines femmes qui voulaient cesser temporairement de travailler pour élever leurs enfants ont eu rétrospectivement des commentaires positifs quant à ce choix.

“ J’ai très bien fait d’avoir choisi de rester à la maison pendant quelques années! Après deux ans, je me suis sentie prête à retourner au travail pour des raisons financières et sociales.

Communiquez vos aspirations professionnelles

On a beaucoup écrit sur l'iniquité entre les sexes par rapport à la rareté des femmes qui occupent des postes des échelons supérieurs au Canada². Selon le

¹ Robin J. Ely, Pamela Stone et Colleen Ammerman. « Rethink What You 'Know' About High-Achieving Women », *Harvard Business Review*. Décembre 2014 (<https://hbr.org/2014/12/rethink-what-you-know-about-high-achieving-women>)

² Pour un exemple, on peut se reporter à l'article de KPMG intitulé *Cracking the Code*, (<http://www.kpmg.com/uk/en/issuesandinsights/articlespublications/pages/cracking-the-code-research%E2%80%9393behavioural-differences-in-the-workplace.aspx>)

Forum économique mondial, le Canada se classe au 19^e rang mondial de l'indice mondial d'écart entre les sexes³. Le thème des « préjugés inconscients » (la notion selon laquelle des attitudes ou des stéréotypes influent inconsciemment sur notre compréhension, nos actions et nos décisions) qui font obstacle à l'avancement professionnel des femmes était dominant dans les essais soumis et les groupes de discussion.

Une femme a exprimé sa déception de ne pas avoir obtenu de promotion. Elle estimait la mériter, mais c'est un collègue masculin qui a été promu. Lorsqu'elle a interrogé celui qui était alors son patron pour savoir pourquoi c'était son collègue qui avait obtenu la promotion, il lui a répondu que celui-ci l'avait demandée et qu'elle n'aurait probablement pas apprécié les longues heures et les nombreux déplacements associés à ce nouveau poste.

“ Il m'a dit qu'il tenait pour acquis que cela ne m'intéressait pas. La leçon à en tirer, c'est qu'il faut prendre son avenir en main. J'aurais dû demander cette promotion.

Les participantes ont souligné l'importance de communiquer leurs objectifs professionnels également à la maison.

“ J'avais un objectif et un plan, mais je n'en avais pas parlé avec mon mari. Depuis que nous avons discuté de mes aspirations professionnelles, il me soutient totalement.

Principaux points à retenir :

- Déterminez quelles sont vos aspirations en ce qui concerne votre famille et votre carrière et mettez-les régulièrement à jour.
- Communiquez vos aspirations professionnelles aux personnes qui, au sein de votre entreprise ou de votre réseau, peuvent influencer sur votre cheminement de carrière.
- Entretenez avec votre conjoint un dialogue franc et ouvert sur vos aspirations familiales et professionnelles et assurez-vous d'être « sur la même longueur d'onde ».

³ <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/rankings/>

Leçon 2 – Étudiez

L'un des points saillants qui sont ressortis de notre étude était l'importance des études dans la réussite personnelle et professionnelle et, dans certains cas, pour devenir indépendante.

“ L'une des valeurs fondamentales qu'on nous avait inculquées était l'importance de faire des études pour pouvoir un jour grandir et devenir des femmes indépendantes et instruites.

Les femmes ont aussi souligné l'importance de l'influence de leur mère ou de leur grand-mère sur leurs aspirations en matière d'études :

“ Ma mère m'a bien appris. Comme elle m'a élevée seule, elle me disait souvent combien il était important d'être indépendante, de faire des études, d'avoir un emploi et de subvenir à mes propres besoins pour avoir la sécurité financière et, en fin de compte, être capable de survivre par mes propres moyens sans avoir besoin de compter sur un homme. Sois forte et indépendante!

“ Ma mère et ma grand-mère ont toutes les deux connu la dure réalité d'élever une famille avec peu de moyens. Elles étaient toutes les deux des femmes célibataires représentant deux générations et deux identités : leurs origines chinoises de Hong Kong et leur nouveau statut de citoyennes canadiennes. Ce n'est que maintenant que je peux comprendre ce à quoi ma mère a dû renoncer pour s'assurer que nous fassions des études qui nous offre des possibilités qu'elle n'avait pas eues.



“ Dans les dernières années, mon père est devenu incapable de travailler. J’ai vu ma mère se débattre pour arriver à gérer les finances, trouver du travail et s’occuper de tout à la maison. Lors de nos conversations, elle me disait souvent : « Ne deviens pas comme moi. Fais tout ce que tu veux. Je n’ai pas eu les possibilités que tu as. Profites-en. » Je l’ai vue accepter des emplois peu gratifiants seulement pour pouvoir payer les factures, ou alors, quand les emplois étaient gratifiants, devoir compter sur moi pour s’occuper de tout le monde jusqu’à ce qu’elle rentre du travail. Tout cela m’a beaucoup influencée.

Des études formelles constituent une solide assise sur laquelle bâtir une carrière et, comme l’a dit une participante, « personne ne peut nous l’enlever ».

Principaux points à retenir :

- Tâchez de faire des études très tôt dans la vie, car c’est là un facteur de réussite crucial pour l’avancement professionnel et l’atteinte de la sécurité financière et de l’indépendance.
- Rappelez-vous que les mères, les grand-mères et d’autres femmes importantes jouent un rôle essentiel pour transmettre l’importance des études d’une génération à l’autre.

Leçon 3 – Soyez prête financièrement à faire face aux imprévus

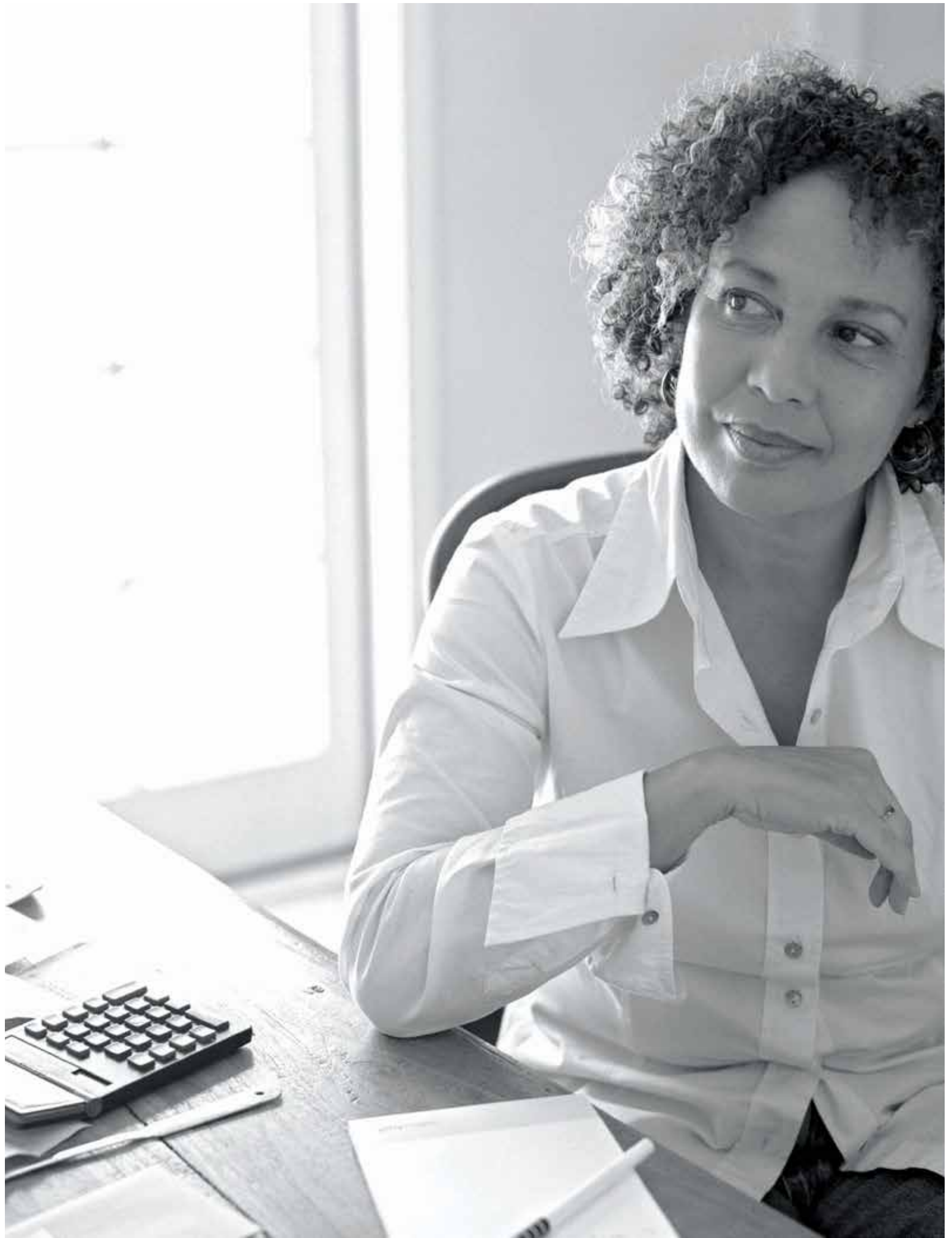
Plusieurs participantes à notre étude ont déclaré que le fait d’être prête financièrement à faire face aux imprévus leur a permis de mieux composer avec des événements inattendus comme la maladie, le divorce et le chômage. Le fait d’être prête financièrement a été essentiel à l’atteinte de leurs objectifs de vie à long terme.

“ Lorsque j’étais enceinte et sur le point d’accoucher de mon deuxième enfant en 2008, nos dépenses familiales étaient devenues tellement importantes qu’il était exclu que je prenne un congé de maternité... Je ne pouvais me permettre de ne pas avoir un revenu fixe tous les mois.

Être prête financièrement, cela sous-entend avoir une idée précise de « l’état de ses finances » (avoirs, dettes, revenu et dépenses), disposer d’un solide plan financier à long terme (y compris les assurances appropriées, un plan successoral et des plans de placement) et s’être doté d’un fonds d’urgence adéquat (l’équivalent d’au moins six mois de dépenses).

Voici des témoignages de participantes sur l’importance de réfléchir aux répercussions que des événements imprévus peuvent avoir sur le travail et la famille :

“ J’ai vécu un incident très courant qui a compromis mon cheminement de carrière : le divorce. Je suis devenue le parent unique d’enfants de quatre ans et de deux ans, dans une ville où je n’avais pas grandi, donc sans réseau social, et obligée de faire plus de deux heures de route tous les jours pour aller travailler dans une autre ville. Malheureusement, mon mari est devenu un père absent et j’ai dû élever mes enfants toute seule.





Je ne peux plus me permettre de vivre seule dans une maison en ville, entre autres à cause de problèmes de santé chroniques liés à mon âge qui m'ont empêchée de saisir certaines occasions de nature professionnelle.

Principaux points à retenir :

- Soyez prête financièrement à faire face aux imprévus pour pouvoir mieux les gérer. Être prête financièrement, cela signifie avoir une bonne compréhension de vos affaires financières, disposer d'un plan financier à long terme et avoir prévu un fonds d'urgence.
- Soyez prête à faire face aux urgences avant que celles-ci ne se produisent.

Leçon 4 – Développez votre sens des affaires

Bien des participantes ont conseillé aux femmes de faire développer leur sens des affaires dans leur cheminement de carrière, ce qui est autre chose que de se préparer financièrement à faire face aux imprévus, comme nous l'avons vu à la leçon 3.

“ Avoir le sens des affaires, ça ne veut pas dire posséder une entreprise. Ça veut dire se montrer proactive quand vient le temps de faire des choix afin d'assurer sa prospérité à long terme.

On définit généralement le sens des affaires comme la capacité de faire preuve de jugement et de prendre de décisions judicieuses et rapides en matière de finances ou en affaires. Le sens des affaires englobe généralement ce qui suit :

- les concepts et mesures de base de la littératie financière ainsi que de certains processus comme l'établissement de budgets, de prévisions et de rapports;
- la capacité de gérer efficacement les coûts et les ressources, qui est essentielle à l'avancement tant professionnel qu'entrepreneurial;
- une perception très aiguisée de toutes les dimensions des affaires, y compris la capacité de comprendre ce qui est complexe.

On peut développer son sens des affaires par des études formelles, l'expérience en milieu de travail ou l'auto-apprentissage.

Principaux points à retenir :

- Prenez en main votre perfectionnement personnel en recherchant activement les occasions d'exercer votre jugement quand il est question d'affaires.
- Faites-en sorte de développer votre sens des affaires et mettez à profit les compétences ainsi acquises dans votre vie tant personnelle que professionnelle.



Leçon 5 – Comprenez bien les implications d’une interruption de carrière

Dans le cadre de notre étude, bien des femmes ont déclaré avoir interrompu leur carrière pour diverses raisons, le plus souvent pour élever leurs enfants ou prendre soin d’autres proches. Selon leurs expériences, il faut tenir compte de deux éléments dans cette prise de décision.

Le premier consiste à réfléchir au coût réel de ce retrait du marché du travail. Bien des femmes croient qu’il faut un « calcul assez simple » pour estimer ce qu’il en coûte d’abandonner le marché du travail (p. ex., le fait d’être sans emploi pendant cinq ans équivaudrait aux revenus après impôts non gagnés pendant cette période). L’un des motifs les plus fréquemment invoqués pour justifier l’interruption de carrière est le coût des frais de garde. Bien des femmes croient que leur décision est justifiée étant donné que leur revenu après impôts équivaut à peu près au montant des frais de garde. Cependant, nombre d’entre elles n’avaient pas tenu compte des coûts à plus long terme associés à l’interruption de carrière. Des recherches ont fait état de l’incidence réelle d’une telle interruption sur le cheminement professionnel et le salaire, comme on peut le lire dans un rapport détaillé de la TD.

“ L’un des faits les plus importants révélés par l’enquête est que l’incidence sur le manque à gagner d’une absence du monde du travail pour élever les enfants dure toute une vie et peut être plus importante qu’on ne le croirait à première vue. On a en effet constaté que de telles absences entraînent une perte de salaire persistante de 3 % par année. Conjuguée aux augmentations salariales manquées durant l’absence, la perte de revenus cumulative liée à une interruption de carrière est plus importante et peut, à la longue, devenir considérable sur la durée de vie active de la femme.⁴

⁴ Beata Caranci, Étude spéciale des Services économiques TD, Career Interrupted

Le deuxième élément à prendre en compte quand on se permet une « interruption de carrière », ce sont les défis que comporte le retour sur le marché du travail. Il peut être difficile, après une interruption de carrière, de trouver du travail et d'avoir le sentiment que nos compétences sont pertinentes et à jour. Plus longue a été la durée de l'interruption, plus difficile a été le retour de ces femmes sur le marché du travail, comme en témoigne cette participante à notre étude :

- “ Nous sommes nombreuses à avoir modifié notre vie professionnelle pour accommoder nos enfants. C'est un peu comme un interrupteur marche-arrêt. Une fois qu'on est arrêtée, il faut repartir. Cette force d'inertie est très difficile à éliminer, en particulier lorsque le monde du travail continue d'évoluer sans vous.
- “ J'avais du mal à reconnaître les nouvelles réalités du monde du travail.
- “ Je savais que ma famille pourrait composer avec mon retour au travail, mais le monde avait vraiment changé au cours des sept années précédentes. Mes titres de compétence étaient échus, et en plus, mon mariage était sous pression pour diverses raisons. Je me suis dit que si je pouvais trouver du travail, tout irait bien. J'ai rencontré des chasseurs de têtes et j'ai rempli je ne sais combien de demandes d'emploi en ligne. C'était toujours la même réponse : expérience spécialisée dans le domaine bancaire, pas beaucoup d'autres compétences qui sont en demande, absence du milieu du travail pendant huit années. J'ai remis en question les décisions que j'avais prises plus tôt au cours de ma carrière.

Enfin, les attentes de certaines femmes face au retour au travail n'étaient pas réalistes. Comme l'une d'entre elles l'a exprimé :

“ Je crois que je voyais le travail comme s'il y avait un interrupteur que je pouvais actionner quand bon me semblait.

“ J'entends des femmes dire qu'elles veulent arrêter de travailler parce que les frais de garde sont trop élevés. Et je leur dis : ne faites pas ça! Arrangez-vous pour vivre d'une paie à l'autre, et vous verrez que vous allez finir par vous en sortir. Vous devez considérer ces années de garderie comme une simple étape de la vie. Lorsque vous travaillez, vous investissez dans votre avenir. Je tiens aussi à souligner qu'à mon avis, bien des femmes ne soupçonnent pas les répercussions à long terme de ce choix.

Principaux points à retenir :

- Pensez aux conséquences à long terme de votre décision de quitter le marché du travail par rapport à votre situation financière et à vos compétences.
- Si vous optez pour une interruption de carrière, pensez à vous doter d'un plan de retour au travail que vous tiendrez à jour dans l'éventualité où vous souhaiteriez réintégrer le marché du travail.



Leçon 6 – Évitez de vous sentir coupable et concentrez-vous sur les aspects positifs

Dans le cadre de notre étude, certaines femmes ont exprimé un degré de culpabilité disproportionné (comparativement à leurs conjoints de sexe masculin) lorsqu'elles n'étaient pas capables de passer autant de temps à la maison qu'elles estimaient devoir le faire. Cependant, bien des femmes finissent par voir qu'avec le temps, leur carrière dans son ensemble comporte des avantages, comme en fait foi le témoignage suivant :

“ Le fait d'être finalement en mesure de m'offrir certains luxes comme une gardienne à la maison m'a permis de me concentrer sur ma carrière. Sur le plan personnel, en allant de l'avant avec ma carrière, j'ai eu des occasions extraordinaires de croissance personnelle et la chance de participer à des projets incroyables dans lesquels je n'aurais jamais eu la possibilité de m'engager autrement.

“ C'est vrai que je regrette parfois l'époque où j'étais une maman à temps plein, mais je ne me sens aucunement coupable d'être une mère qui travaille. Le fait de travailler à l'extérieur me permet d'être une meilleure mère pour mes enfants. Ma vie professionnelle renforce mon estime personnelle, ma créativité et mon besoin de réalisation, ce qui fait de moi une meilleure mère pour mes enfants quand nous nous retrouvons tous à la maison à la fin de la journée.

Colleen Johnston a également abordé ce thème dans une conférence TEDx donnée à la York University en 2014 :

“ Il est important de réfléchir à la joie que procure la réussite professionnelle et de parler de cet aspect de la carrière : la satisfaction personnelle et ce que l’aisance financière et l’indépendance peuvent signifier dans nos vies et dans celles de notre famille.

Il est également important que les femmes qui sont bien établies dans leur carrière encouragent et appuient celles qui remettent en question les sacrifices qu’elles doivent faire, en particulier lorsqu’elles sont jeunes et à l’aube de leur carrière. Ce ne sera pas toujours facile, mais les avantages à long terme compenseront sûrement la culpabilité vécue à court terme.



Lorsque les gens parlent de ce qu’ils ont sacrifié à leur carrière, ce sont presque toujours des femmes, et non des hommes. Ce que cela signifie, c’est que nous ne portons pas assez attention au plaisir que nous procure ce que nous faisons. Nous devons faire en sorte de vivre dans le moment présent, et non pas seulement en prévision du lendemain.

- Colleen Johnston est actuellement chef de groupe, Canaux directs, Technologie, Marketing et Services immobiliers, Groupe Banque TD. Au cours des dix années précédant ce changement, M^{me} Johnston était chef des finances, Groupe Banque TD.

Principaux points à retenir :

- Concentrez-vous sur les avantages à long terme de votre carrière et sur les résultats que vous voulez obtenir.

Leçon 7 – Soyez confiante – prenez des risques dans votre vie personnelle et professionnelle

Les femmes qui ont participé au concours de rédaction et aux tables rondes présentaient toutes une certaine assurance qui, en fin de compte, les a aidées à réaliser leurs aspirations.

“ J’aimerais être moins craintive – traverser la vie en étant consciente de ce qu’on peut accomplir aide à donner beaucoup d’assurance. Vous vous rendez compte que vous avez ce qu’il faut pour vaincre les obstacles et relever les défis.

Certaines participantes ont parlé des avantages qu’il peut y avoir à sortir des sentiers battus. Elles ont évoqué leur incapacité à trouver un équilibre travail-famille qui convenait à la fois à leurs besoins et à ceux de leur employeur. La plupart de ces femmes ont restructuré leur vie pour répondre aux besoins de celui-ci, mais d’autres ont été assez confiantes pour savoir qu’elles en trouveraient un plus accommodant ou pour lancer leur propre entreprise. Comme l’une d’entre elles l’a exprimé :

“ Pour moi, le fait d’exploiter ma propre entreprise demeurerait idéal, parce que cela me permettrait d’établir mon horaire de travail en fonction de celui de mes enfants en tenant compte de l’école et de leurs nombreuses activités sportives. J’aimais être maîtresse de mon horaire et de mon temps et je ne voulais pas que quelqu’un décide pour moi si je pouvais assister ou non aux activités de mes enfants.

Comme nous l’avons relevé dans bien des commentaires sur divers sujets, certaines femmes se sont, à leur insu, créé des obstacles comme la peur du risque, le désir de trouver un équilibre travail-famille parfait et le défaut de communiquer leurs aspirations professionnelles et familiales. Tous ces facteurs peuvent jouer sur l’avancement professionnel.

La conclusion qui s'est dégagée de nos conversations était que les femmes devaient faire preuve de moins de prudence et de plus de confiance pour réaliser leurs aspirations professionnelles et familiales.

Principaux points à retenir :

- Prenez conscience des obstacles que vous vous créez vous-même et qui pourraient vous freiner.
- Prenez des risques, tant dans votre vie que dans votre carrière, pour obtenir ce que vous voulez.



Leçon 8 – Trouvez des mentors de confiance et des mentorés qui vous apprendront beaucoup

En parlant de leurs aspirations liées à la carrière, à la famille et à l'héritage moral, les femmes ont souligné que leurs décisions dépendaient de bien des facteurs qui changeaient avec le temps et selon l'étape de leur vie dans laquelle elles se trouvaient. Comme le disait une d'elles : « Ce qui aurait représenté une occasion en or sur le plan professionnel quand j'avais 25 ans ne me convenait tout simplement plus lorsque j'ai eu 30 ans. » Quand on leur demande ce qu'elles auraient aimé savoir lorsqu'elles étaient plus jeunes, bien des femmes ont souligné l'importance de trouver un ou plusieurs mentors - des personnes en qui vous avez confiance et dont vous estimez vraiment l'opinion. Comme il n'existe pas de formule universelle infaillible pour nous guider dans nos décisions importantes, il est précieux d'avoir quelqu'un à qui se confier et avec qui échanger des idées pour nous guider dans notre prise de décisions. Les témoignages suivants portent sur le soutien offert par les mentors :

“ Mes choix de vie et de carrière n'ont jamais été banals ni traditionnels. Il n'y a jamais de temps mort, et chaque fois que je crois que les choses se calment, la vie me présente un défi imprévu. Je ne crois pas que j'aurais survécu sans le soutien de mes mentors, de mes amis et de ma famille.

“ J'ai eu deux mentors extraordinaires qui m'ont montré comment exercer une influence sur l'entreprise, maintenir l'équilibre travail-famille et éliminer le travail qui n'est pas nécessaire.

“ Le fait d'avoir quitté des emplois qui m'assuraient un régime de retraite et d'avoir été une mère célibataire au cours des huit dernières années a été un fardeau financier que j'aurais pu éviter si j'avais pris de meilleures décisions, fait de meilleures études et été épaulée par

des mentors...Les interventions de mentors chevronnés auraient été extrêmement bénéfiques. Recherchez activement quelques mentors pour vous guider dans vos choix concernant votre carrière et votre héritage moral. N'envisagez pas de renoncer à votre carrière sans en avoir d'abord parlé avec plusieurs mentors chevronnés. Ces personnes connaissent vos points forts, vos points à améliorer, vos aspirations, etc.

“ Mes relations de mentorat ont toujours été officieuses – certaines personnes ne savaient même pas qu’elles étaient mes mentors – parce que je ne demandais pas à quelqu’un d’être mon mentor... Je me contentais d’observer les gens que j’admirais et d’en tirer des leçons, et je ne leur demandais qu’à l’occasion de me rencontrer pour me conseiller quand j’étais confrontée à un problème particulier.

“ Ma carrière s’en porterait mieux si j’avais suivi plus de cours formels dans le cadre de mes mentorats. Le fait pouvoir, dès le départ, mieux négocier mes conditions d’emploi et mon salaire et reconnaître ma propre valeur m’aurait rendu d’immenses services – non seulement sur le plan financier, mais aussi pour accroître ma confiance en moi et avoir conscience d’être une femme intelligente et hautement compétente. La meilleure façon de transmettre les connaissances, c’est par le mentorat, particulièrement en ce qui concerne la famille et l’héritage moral.

Certaines participantes ont par ailleurs souligné que le mentorat n'est pas une relation à sens unique. Elles le considèrent aussi comme un outil qui permet d'acquérir des compétences en leadership et de laisser un héritage. C'est une façon de redonner au suivant, d'aider les plus jeunes à se perfectionner tout en ayant l'occasion de développer ses propres réseaux. Les relations de mentorat sont gagnantes sur tous les tableaux.

Principaux points à retenir :

- Établissez un réseau de mentors pour vous guider et vous soutenir.
- Établissez un réseau de mentorés qui vous aideront à développer vos compétences en leadership et à léguer un héritage moral.



Leçon 9 – Tirez le maximum de votre réseau!

On ne saurait surestimer l'importance du réseautage. Certaines participantes qui étaient des professionnelles ont mentionné avoir eu de la difficulté à participer aux activités organisées après les heures de travail en raison de leurs responsabilités à la maison. Elles ont cependant encouragé les autres à bien réfléchir à la façon de développer davantage et leurs réseaux pour favoriser leur cheminement et leur avancement professionnels. Le fait de renoncer aux occasions de réseautage peut désavantager les femmes par rapport à leurs collègues masculins.

“ Il est crucial pour les femmes de trouver, de cultiver et de mettre à profit de puissantes alliances. Et il n'est jamais trop tôt pour s'y mettre!

Le réseautage consiste à établir des relations et à parler aux gens fréquemment, partout et en tout temps, et non seulement quand c'est nécessaire. Lorsqu'il est bien fait, il donne d'excellents résultats. Voici les témoignages de certaines participantes qui illustrent bien ce point :

“ Je me suis rendu compte qu'il ne suffisait pas de travailler fort pour construire sa carrière. Je devais me constituer un réseau professionnel et mettre en valeur mon profil au sein de l'entreprise et à l'extérieur.

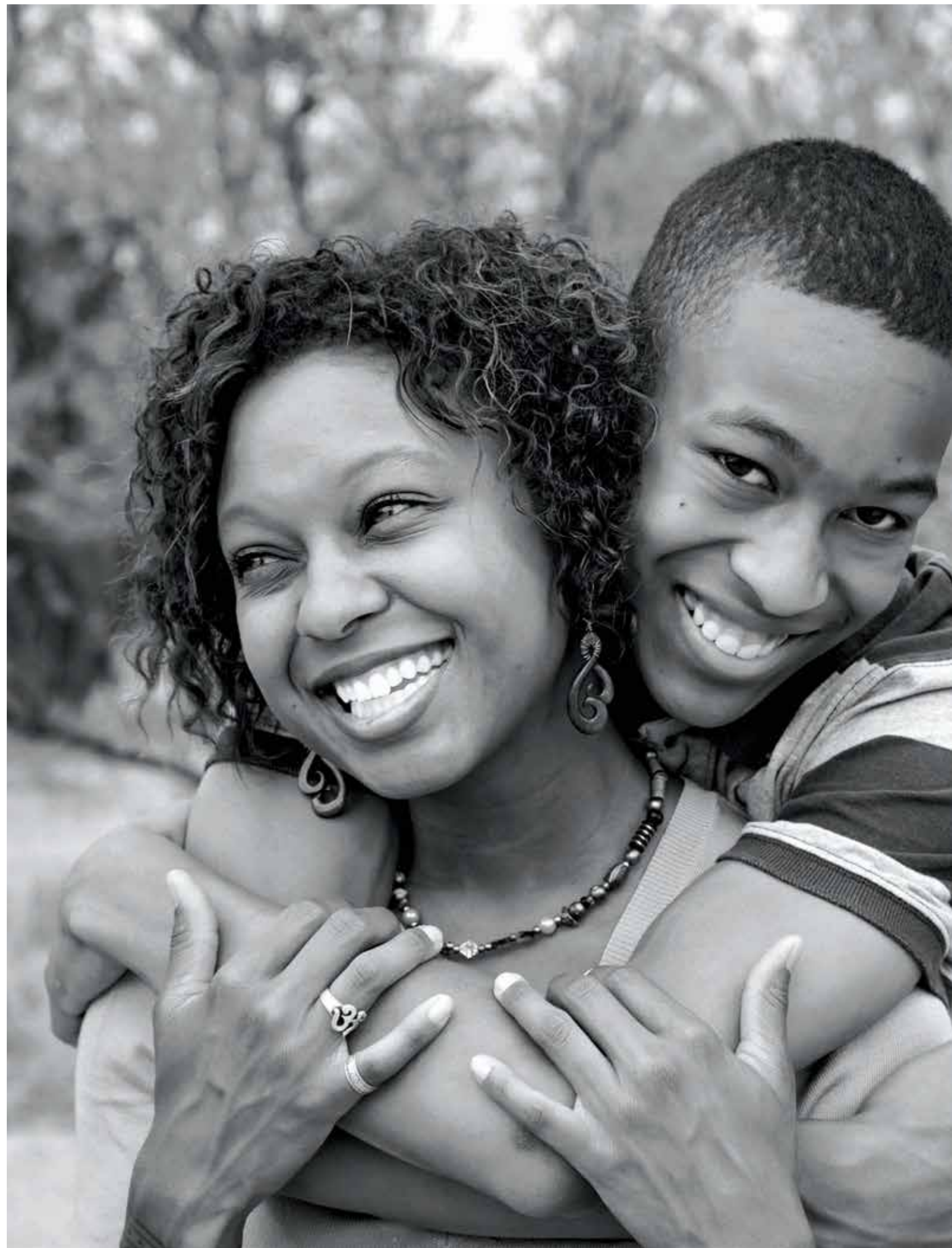
“ Le réveil a été brutal. Je travaillais dans un service dominé par des hommes, avec très peu de modèles féminins. Je devais tracer mon propre chemin ou bien me constituer un réseau. J'ai choisi la seconde option.

- “ J’ai activement participé aux activités professionnelles dans mon secteur et à des programmes de mentorat et j’ai continué d’élargir mon réseau professionnel, en dehors de mes heures de travail. Cela m’a contrainte à passer moins de temps avec ma famille, mais c’était une décision délibérée que j’ai prise en vue de mon avenir. Mon « conseil d’administration » personnel continuait de se renforcer, et moi, de suivre ses sages conseils.
- “ S’il est vrai que bien des choses ont changé dans le monde des affaires, le fait de construire et d’entretenir un solide réseau personnel et professionnel et d’aller chercher le soutien de mentors demeure un facteur clé de la réussite.
- “ J’aurais souhaité avoir compris plus tôt l’importance d’établir, d’alimenter et de mettre à profit un réseau personnel. J’ai été beaucoup trop indépendante, ce qui m’a sans doute privée de certaines possibilités. Tant de réussites professionnelles sont dues à une promotion active faite par un collègue d’un échelon supérieur! J’aurais dû trouver des mentors et des parrains et « travailler » plus sérieusement à mon réseau.
- “ Aujourd’hui, je dis à d’autres jeunes hommes et jeunes femmes de construire leur marque et leur réseau personnels, de trouver des mentors en qui ils ont confiance (tant au sein de leur entreprise qu’à l’extérieur) et de travailler à asseoir leur crédibilité et leur réputation en matière de crédit, ce qui peut impliquer de poursuivre leurs études. Et, bien sûr, d’être prêts à tous les défis imprévus que la vie pourrait leur lancer!

Les réseaux sont très importants pour le développement tant personnel que professionnel et ils doivent être construits et entretenus pendant de longues périodes. Cherchez activement des façons créatives d'entretenir vos réseaux.

Principaux points à retenir :

- Trouvez des façons créatives et stratégiques d'établir et d'entretenir vos réseaux.
- Intégrez le réseautage à votre plan de carrière.



Leçon 10 – Pensez à votre héritage moral

Dans le cadre du concours de rédaction et des tables rondes, on a demandé aux femmes d'écrire au sujet de leurs aspirations liées à l'héritage moral ou d'en discuter lors des tables rondes. Les femmes avaient des avis partagés sur la question. Tandis qu'une minorité d'entre elles voyaient très clairement en quoi consistait cet héritage, la majorité n'étaient pas certaines de savoir comment le définir ou n'avaient pas pris le temps de réfléchir à la question.

“ Étant une femme qui travaille à l'extérieur et qui est mère des trois enfants de moins de six ans, je n'ai pas souvent le temps de m'arrêter pour réfléchir à l'héritage moral que je construis. C'est comme si je partais pour un long voyage sans carte routière; j'avance péniblement en prenant de petites décisions ici et là, tournant à gauche ou à droite, m'arrêtant brièvement pour peser le pour et le contre. De temps à autre, arrive un moment – une GROSSE décision à prendre – où mes aspirations liées à la carrière, à la famille et à l'héritage moral entrent en collision, généralement pour des raisons d'ordre financier.

“ Je crois que la majorité des femmes ne pensent même pas à se constituer un héritage moral, ou plutôt que trop peu de femmes comprennent qu'elles se constituent un héritage moral par leurs décisions, qu'elles le veulent ou non. En fait, il s'agit seulement de déterminer très honnêtement ce qu'on veut en tant que femme, que femme de carrière et que membre d'une collectivité, et de comprendre que les seules limites à nos aspirations sont celles que nous nous fixons nous-même.

Bien des femmes ont expliqué en quoi consistaient leurs aspirations liées à l'héritage moral. Voici d'autres témoignages qui indiquent que la famille est au cœur de cette question :

“ Mon legs principal est maintenant lié à mes enfants et à ma capacité de les soutenir dans la réalisation de leurs rêves. Devenir mère m'a forcée à modérer mettre de l'eau dans mon vin, mais a été très éclairant sur le plan personnel.

“ Il devenait clair que le principal héritage moral que je voulais léguer était des enfants bien adaptés qui me considéreraient comme une bonne mère. J'ai compris que mes filles étaient le plus bel héritage moral que je pourrais laisser...

“ Lors de conversations avec ma meilleure amie au sujet de l'héritage moral, il était clair comme de l'eau de roche que pour nous deux – peu importe nos carrières ou nos autres réalisations – notre héritage moral, ce sont les enfants magnifiques, intelligents, curieux et extravagants que, chacune, nous élevons. Le fait d'aimer mes enfants et de les soutenir dans leurs aspirations – voilà l'héritage moral que je laisse.

Enfin, plusieurs femmes ont indiqué que pour elles, la définition de l'héritage moral allait au-delà de la famille :

“ Bien des gens croient que l'héritage moral, c'est ce que les gens disent de nous après notre décès, mais c'est aussi ce qu'ils disent de nous lorsque nous passons devant leur bureau ou que nous quittons la pièce. Je vous invite à considérer comme votre héritage moral l'impression

durable que vous laissez par suite des petits gestes que vous accomplissez quotidiennement. Votre héritage moral provient de vos ACTIONS, et non de vos paroles. Si vous ne décidez pas délibérément de créer un héritage moral qui représente ce que vous êtes vraiment et ce que vous voulez dans la vie, vous remettez à d'autres et aux circonstances le pouvoir de modeler votre vie par défaut. Lorsque vous mettez beaucoup d'efforts à créer votre héritage moral de votre vivant, vous avez la possibilité d'en profiter avant votre mort!

“ Chaque soir quand je me couche, je ressens un profond sentiment d'accomplissement parce que je vis selon mes valeurs les plus fondamentales et que je crée un héritage moral conforme à ces valeurs, pour ma fille et pour ma famille.

Ce qui ressort des essais soumis et des tables rondes, c'est que le concept d'héritage moral n'est pas prioritaire pour la plupart des femmes. La majorité des essais n'abordaient même pas la question de l'héritage moral. Toutefois, pour un certain groupe de femmes, la notion d'héritage était très claire et englobait, entre autres, des facteurs familiaux.

Principaux points à retenir :

- Soyez avisée – déterminez très tôt votre héritage moral et révisiez-le fréquemment.
- Partez de l'héritage moral que vous souhaitez laisser pour établir vos objectifs de vie et pour vous guider dans l'atteinte de vos buts.

Pour conclure

Notre étude portait sur les expériences relatées par plus de 400 femmes de partout au Canada par rapport aux défis que pose la recherche de l'équilibre entre les aspirations liées à la carrière, à la famille et à l'héritage moral. À mesure que la TD et Rotman progresseront, ces leçons étayeront et façonneront nos pratiques tant à l'interne qu'à l'externe. Cependant, notre plus grand espoir est que ces dix leçons déclenchent un dialogue critique et honnête qui continuera à donner aux femmes le pouvoir de fixer et d'atteindre leurs objectifs de vie.

Nous voulons conclure sur le sentiment qui suit, exprimé par l'une des participantes à notre table ronde :

“ Allez chercher les outils dont vous avez besoin pour obtenir ce que vous voulez dans la vie. Restez fidèle à ce que vous êtes – à ce qui donne du sens à votre vie (et qui peut changer avec le temps). La conscience de soi et l'écoute sont gages d'assurance et de résilience. Vivez votre vie à vous en accord avec votre propre système de valeurs. Équipez-vous comme il faut pour que rien ne puisse vous arrêter.

Pour de plus amples renseignements sur le présent rapport ou sur des programmes locaux à l'intention des femmes, communiquez avec Vanessa Iarocci à vanessa.iarocci@td.com ou à TDWealthWomenInvestorStrategy@td.com.

Docteure Karen Dawson, auteure de l'essai gagnant

C'est avec fierté que nous vous présentons l'essai de la gagnante de notre concours, D^{re} Karen Dawson. Quand on lit l'essai de Karen Dawson, on voit qu'il s'agit d'une femme qui s'est créé une vie personnelle et professionnelle qui lui convient, à elle et à sa famille, et elle nous explique comment elle a acquis les compétences nécessaires pour prendre des décisions éclairées en composant avec les défis imprévus que la vie lui réservait. Elle ne s'est pas conformée à la vision que la société ou les autres ont de « la réussite ». Elle a suivi ses passions, a été en mesure de passer plus de temps avec ses enfants lorsqu'ils étaient jeunes, et a su rééquilibrer ses priorités avec le temps. L'une de ses nombreuses réalisations est d'avoir collaboré au projet *Deeper Funner Change*, dont elle est cofondatrice.



Karen est accompagnatrice en gestion, consultante et professeure d'université. Elle dirige Create Now, une société d'experts-conseils qui aide les leaders et leurs équipes à développer leur capacité de changement. Elle est membre du corps enseignant du Banff Centre, de l'Université Royal Roads et de la Haskayne School of Business de l'Université de Calgary. Elle est également collaboratrice et co-fondatrice du Deeper Funner Change Project.

Auparavant, elle a été instructrice de vol dans le cadre du Programme des cadets du Canada, entraîneuse certifiée, enseignante au niveau secondaire, directrice d'une faculté des beaux-arts, surveillante de centre pénitentiaire, directrice de théâtre et improvisatrice.

Elle est titulaire d'un baccalauréat en enseignement de l'Université de l'Alberta, d'une maîtrise en enseignement de l'Université Royal Roads et d'un doctorat de l'Université de Tilbourg, aux Pays-Bas.

Passionnée d'évolution d'entreprise, de marathons et de vin rouge, elle aime aussi susciter les conversations lors de soirées cocktails.



On me demande ce que je pense du conseil prodigué aux femmes par Sheryl Sandberg, qui leur dit de « s'affirmer », et de la réplique critique d'Anne Marie Slaughter dans l'article intitulé « Why Women Still Can't Have It All » (*Pourquoi les femmes ne peuvent tout avoir*). Je réponds toujours la même chose : « J'évite de prendre parti. » J'avoue être délibérément évasive.

J'ai toujours admiré les femmes qui abordent ce sujet calmement, sans paraître se soucier des conflits ou du jugement des autres. Il semble que le secret de leur réussite réside dans la réelle assurance que leurs expériences ont de la valeur, que les leçons qu'elles ont durement apprises aideront d'autres femmes à relever des défis de même nature et que leurs précieux conseils et leurs mises en garde serviront d'encouragement et de guide pour les mères au travail.

Le fait de m'exprimer sur le meilleur moyen pour les femmes de gérer leurs choix de carrière, leurs décisions financières, leurs études supérieures et l'intégration de leur rôle de mère à tout cela me rend nerveuse. Je sais que je marche dans un champ de mines et je n'ai qu'une seule certitude : il y en a qui n'ont pas encore explosé et qui n'attendent qu'on marche dessus. Rien de rationnel là-dedans; juste de l'émotion à l'état pur qui marine dans un bouillon culturel et familial.

Dans son ouvrage *The Happiness Hypothesis*, Jonathan Haidt utilise la métaphore de l'éléphant et de son « cavalier » pour tenter d'expliquer la difficulté que nous avons à prendre des décisions difficiles. Le « cavalier » de Haidt symbolise la logique, la conscience, la pensée raisonnée. L'« éléphant », c'est tout le reste : nos réactions viscérales, nos émotions, nos valeurs et nos croyances bien ancrées (et parfois inconscientes) sur ce qui est bien et ce qui est mal.



Les choix que j'ai faits se trouvent à la jonction de la pensée rationnelle de mon « cavalier » et de l'émotivité irrationnelle de mon « éléphant » et ils ont été fortement influencés par les diktats de la société, par mes valeurs familiales et par de profondes croyances culturelles quant aux choix qu'une femme devrait faire. Lorsque mon « cavalier » et mon « éléphant » travaillaient ensemble de façon harmonieuse, les décisions concernant mes aspirations liées à la carrière, à la famille et à l'héritage moral me semblaient claires et faciles. Lorsque mon « cavalier » et mon « éléphant » n'étaient pas d'accord, il m'était extrêmement difficile de faire des choix; je me sentais mal à l'aise et terriblement anxieuse.

Ce n'est qu'en écrivant cet essai que j'ai pris conscience de l'importance qu'a l'argent pour moi. Très tôt, mes parents et mes grand-mères m'ont encouragée à être financièrement indépendante. À l'âge de douze ans, je gérais et j'investissais déjà mon argent de poche. On m'encourageait à bien y penser avant d'acheter quoi que ce soit et à me renseigner sur les bonnes actions faites par les organismes de bienfaisance avant de leur faire un don. On me rappelait qu'il faut gagner nos privilèges et qu'on ne peut rien obtenir sans y travailler fort.

Au risque de simplifier à outrance la question des choix des femmes à propos de leur carrière, de leurs finances et de leur héritage moral familial, je dois dire que mon « cavalier » et mon éléphant ont toujours fait équipe face à un aspect de cette question que je considère comme fondamental : celui de m'assurer de toujours pouvoir subvenir à mes besoins si je devais le faire. Et la vie m'a obligée à le faire.

L'enseignement était (et est toujours) au cœur de ma profession. J'ai enseigné la natation quand j'étais adolescente, le pilotage d'avion quand je faisais partie



des cadets, et le conditionnement physique en tant qu'entraîneuse certifiée. C'était un choix naturel pour moi que de vouloir obtenir un diplôme en enseignement et cela s'est avéré un bon moyen d'amorcer ma carrière en faisant quelque chose que j'adorais.

Je suis tombée amoureuse d'un membre de la GRC (romantique, n'est-ce pas?) et mes titres de compétence en enseignement étaient les bienvenus, étant donné que nous devons déménager souvent. Mes propres enfants ont mis la main à la pâte quand j'enseignais le théâtre, passant des soirées dans le studio d'art dramatique à assister aux répétitions ou à donner un coup de pinceau aux décors. Mon mari et moi avons adopté une approche d'équipe de relais pour assurer nos rôles de parents et cela fonctionnait généralement bien (avec l'aide des merveilleuses adolescentes qui ont gardé nos enfants).

Il était prioritaire pour moi de développer ma propre carrière, ce que mon mari comprenait très bien. J'aspirais, entre autres, à gagner de l'argent. Mais j'avais avant tout besoin d'apprendre, de me dépasser et d'apporter une contribution sur le plan professionnel pour être heureuse. Mon « éléphant » et mon « cavalier » savaient que je ne me contenterais pas d'être Karen-la-maîtresse-d'école ou Karen-la-mère-aimante pendant bien longtemps.

Mon mari et moi avons convenu que lorsque notre plus jeune entrerait à l'école, il accepterait un poste à Ottawa et ce serait à mon tour d'entreprendre des études supérieures. Je voulais mettre en pratique les compétences que j'avais acquises dans le milieu militaire et en classe dans des contextes d'entreprise. Nous avons conclu ce marché lorsque nous avons décidé de nous marier.



“

Je faisais ce qui semblait amusant,
sain et vital... pour moi! Je savais
que je devais m'assurer que mon
éléphant était heureux.

Je suis devenue veuve à l'âge de 34 ans, dix ans plus tard. Mes enfants avaient 4 et 8 ans. Mon monde s'est effondré. Grâce au soutien incroyable de mes amis, de ma famille, de la GRC et de ma communauté (y compris de la TD, en passant), je me suis rendue compte que la vie continue, même après une tragédie. La mort de Murry a été un élément déclencheur qui m'a donné l'audace nécessaire pour créer la vie que je voulais – pour moi et pour mes enfants.

J'ai hérité de ma mère mon obsession de gérer ma carrière et mon argent. Une fois, elle m'avait chuchoté, alors que mon père s'en allait jouer au golf : « Ton père n'y pense pas à deux fois avant de dépenser 100 \$ pour une partie de golf, et moi non plus, je n'y pense pas à deux fois avant de payer 100 \$ pour quelque chose qui me fait plaisir – assure-toi de pouvoir toujours jouir de ce type de liberté. » Ma mère jugeait sévèrement les femmes qui devaient demander à leur mari la permission de dépenser de l'argent. Je me suis toujours souvenue de ses paroles. Lorsque Murry est mort, j'étais contente de détenir mon propre portefeuille de placements et de bien comprendre nos finances.

Après m'être remise de la mort de mon mari, je savais que je devais donner suite aux promesses que je m'étais faites quant à ma carrière. J'ai cherché un établissement d'études supérieures qui m'offrirait assez de souplesse pour continuer à enseigner et à élever mes enfants tout en m'initiant au monde des affaires. Je savais que je devais apprendre un nouveau vocabulaire et établir de nouvelles relations avec des gens qui jouissaient d'une crédibilité et d'une expérience au sein de grandes entreprises. Je suis reconnaissante à la Royal Roads University d'avoir permis à mes enfants de vivre avec moi dans la résidence pour étudiants durant les week-ends de mon programme. Voilà un aspect de mon expérience qui m'a permis, dans ce contexte, de maintenir une bonne entente



entre mon « cavalier » et mon « éléphant ». J'ai décroché ma maîtrise et, finalement, mon doctorat.

Ma pratique a commencé à se développer quand mes confrères et consœurs de classe m'ont invitée à offrir des conseils et du coaching et à faciliter les changements au sein de leurs entreprises. Ma pratique a prospéré. On m'a offert des postes de professeur au Banff Centre et à la Haskayne School of Business de l'université de Calgary. Je dispense aujourd'hui des services de conseil et de coaching à l'échelle internationale. J'ai de la chance! Je n'aurais jamais pensé que cela aurait pu m'arriver.

Ma fille a l'habitude de dire : « Ma mère est docteure, mais pas de ceux qui aident les autres ». Quand on lui demande comment il composait avec une mère qui passait la plupart de son temps en voyage d'affaires plutôt qu'à la maison, mon fils répond : « Nous étions une famille dysfonctionnelle, mais amusante. »

Je n'ai jamais été un parent conventionnel, jamais! J'étais bien décidée à réussir mes études et à connaître le succès professionnel et financier. J'ai cru que ce serait avantageux pour mes enfants si je pouvais déterminer de quoi j'avais besoin pour me réaliser, et cela correspondait rarement au maternage de type traditionnel.

Certaines personnes m'ont critiquée, d'autres ont été surprises. Certaines personnes (en particulier des femmes) étaient jalouses du fait que j'étudiais, que je voyageais et que j'investissais mon propre argent pour me bâtir une vie qui me convenait parfaitement. Mon éléphant était parfois blessé quand les autres remettaient mes choix en question. D'autres fois, il était fier lorsque les gens prenaient le temps de me dire qu'ils admiraient mon courage.



Mais c'est là que le bât blesse. Je suis gênée de l'admettre, mais j'étais beaucoup centrée sur moi-même; je faisais preuve de très peu de prévoyance, de très peu d'analyse logique de mes valeurs les plus profondes en relation avec mon rôle de parent, et de peu de vision stratégique de ce qu'était l'équilibre avec mes aspirations professionnelles. Je faisais ce qui semblait amusant, sain et vital... pour moi! Je savais que je devais m'assurer que mon « éléphant » était heureux.

Quand je repense à mon expérience à l'université, auprès des conseillers en placement, avec mes clients et mes collègues, je me rends compte que personne n'a fait beaucoup d'efforts pour m'encourager ou m'aider à faire mes choix, mais personne ne m'a mis des bâtons dans les roues. Je portais attention à ce que mon « cavalier » et mon « éléphant » souhaitaient, et je ne faisais pas beaucoup de cas de ce que les autres en pensaient.

C'est cet aspect « éléphant » et « cavalier » qui manque aux programmes de soutien dont j'ai été témoin. Si on m'engageait pour fournir des services-conseils à des établissements d'enseignement supérieur, de grandes entreprises ou des institutions financières sur le soutien à apporter aux femmes pour qu'elles réussissent, je recommanderais la création d'un espace où tenir ces conversations délicates, peu agréables et généralement ambiguës sur la façon dont les femmes peuvent clarifier ce qu'elles veulent vraiment, ce qu'elles ne veulent vraiment pas, et comment la sensibilité de leur éléphant peut expliquer qu'elles prennent peur et se referment sur elles-mêmes.

Les gens me demandent mon opinion sur tout cela parce que, du moins je le crois, ils ont l'impression que j'ai pris ces décisions cruciales de façon éclairée et qu'elles m'ont bien servie. J'ai tout simplement eu de la chance.

Je veux que mes enfants soient heureux et sachent qu'ils ont été aimés. Je savais que pour les aimer de la meilleure façon possible, je devais m'accomplir sur le plan professionnel et avoir amplement d'argent pour nos besoins. Mon « éléphant » et mon « cavalier » sont fiers de la vie que nous nous sommes donnée.



Annexe

Le concours de rédaction

La présente annexe décrit le concours de rédaction de Femmes au travail. En février 2015, la TD et la Rotman School of Management ont lancé un concours de rédaction et demandé à des femmes de soumettre un essai personnel de 1 500 mots au maximum pour décrire leur expérience dans la gestion de leurs aspirations liées à la famille, à la carrière et à l'héritage moral. On a demandé aux femmes d'écrire sur le sujet suivant :

- Les choix que vous avez faits entre vos aspirations liées à la carrière, à la famille et à l'héritage moral, en incluant des exemples concrets comme suit :
 - vos objectifs professionnels et la façon dont ils ont évolué avec le temps à mesure que naissaient de nouvelles aspirations liées à la famille ou à l'héritage moral;
 - les facteurs qui vous ont incitée à faire des compromis (temps disponible, cible financière, etc.);
 - l'incidence de ces compromis sur le plan personnel (situation économique, bien-être).
- Leurs points de vue sur les aspects suivants :
 - Ces compromis étaient-ils justifiés?
 - Est-ce que vos études vous ont préparée aux compromis à faire entre les aspirations liées à la carrière, à la famille et à l'héritage moral, et quelle formation vous aurait mieux préparée à composer avec les décisions cruciales liées à ces types d'aspiration?
 - Quelles connaissances, quel soutien et quels conseils de nature financière vous ont été nécessaires pour prendre des décisions et faire des choix critiques liés à votre carrière, à votre famille et à votre héritage moral? Quelle formation ou quel soutien financier vous aurait mieux préparée pour ces étapes décisives?

Un jury a retenu six finalistes parmi lesquelles il a choisi une gagnante. Cette gagnante a reçu un prix de 10 000 \$.

Étaient admissibles au concours de rédaction toute femme :

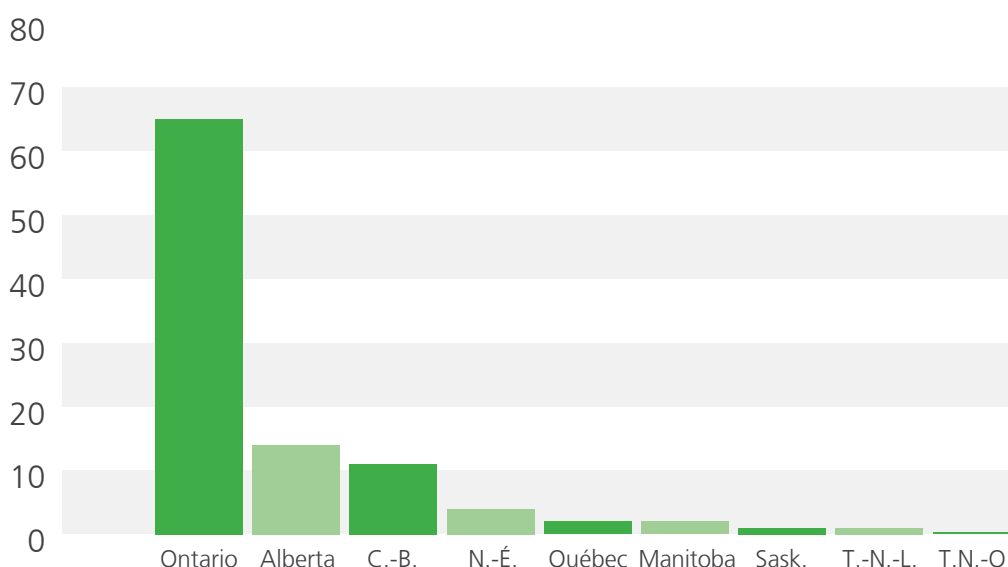
- ayant une expérience de travail de dix ans;
- travaillant actuellement au Canada (sans nécessairement être une citoyenne canadienne);
- étant titulaire d'un diplôme universitaire.

Nous avons reçu 334 essais, ce qui témoigne du grand besoin qu'ont les femmes de raconter leur propre histoire ainsi que de l'immense intérêt qu'elles portent à la compréhension de ces défis ainsi qu'aux points de vue d'autres femmes.

Description de l'échantillon de participantes

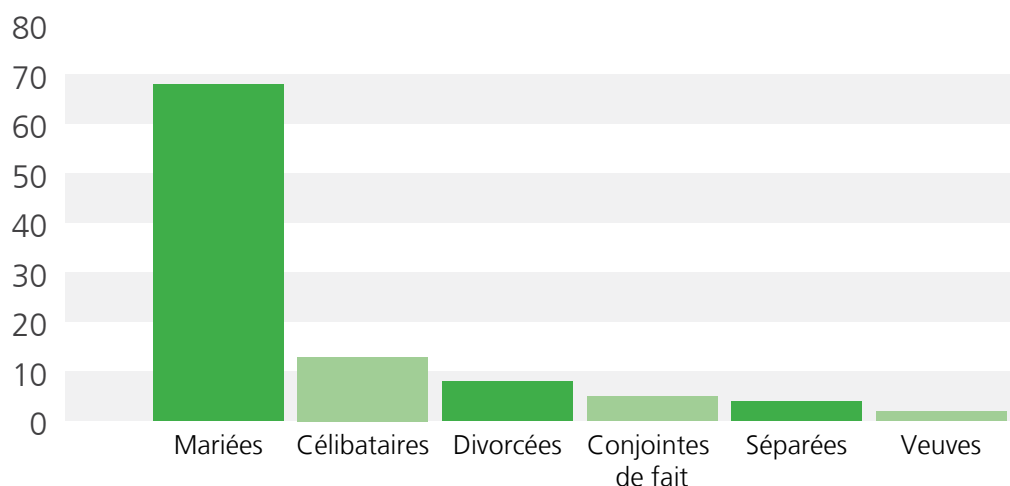
Le concours de rédaction comptait des participantes de partout au pays. La majorité venaient de l'Ontario, soit 65 %, suivie de l'Alberta, avec 14 %, et de la C.-B., avec 11 %. Venaient ensuite la Nouvelle-Écosse, avec 4,5 %, le Québec, avec 2,1 %, et le Manitoba, avec 1,8 %. Les autres provinces et territoires ayant participé comptaient pour moins de 1 % des participantes. Aucun essai n'a été reçu de la Nouvelle-Écosse, de l'Î.-P.-É., du Yukon ni du Nunavut.

Figure 1. Participantes par province, en %



La majorité des répondantes, soit 68 %, étaient mariées, 5 % vivaient en union de fait, 13 % étaient célibataires, 8 % étaient divorcées, 4 % étaient séparées et 2 % étaient veuves.

Figure 2. Participantes par état matrimonial, en %



Sur les 334 participantes, 215 ont fourni de l'information salariale que nous avons résumée au tableau 1. Sur ces 215 participantes, 105 étaient titulaires d'un BA ou d'un BSC. Le salaire moyen de ces participantes était de 82 452 \$. On comptait 47 participantes titulaires d'une maîtrise autre qu'en administration des affaires, et le salaire moyen de ce groupe était de 83 202 \$. Celles qui détenaient une maîtrise en administration des affaires, soit un groupe de 38 participantes, ont vu leur salaire grimper pour atteindre 124 882 \$. Parmi les participantes, huit étaient diplômées en droit, et c'est leur groupe qui gagnait le salaire moyen le plus élevé, soit 185 313 \$. Enfin, les titulaires d'un doctorat gagnaient en moyenne 120 000 \$.

Tableau 1. Salaire selon la scolarisation

Diplôme	N ^{bre} de participantes	Information salariale	Titulaires de SEULEMENT*	Salaire moyen	N ^{bre} d'enfants	N ^{bre} de personnes à charge
BA/BSC	334	215	105	82 452 \$	1,54	0,08
Maîtrise	97	61	47	83 202 \$	1,4	0,18
MBA	73	40	38	124 882 \$	1,87	0,23
Droit	21	13	8	185 313 \$	1,88	0
Doctorat	14	10	7	120 000 \$	2	0,33

* Dans cette colonne, les titulaires d'une maîtrise, d'un MBA, d'un diplôme en droit et d'un doctorat sont toutes déjà titulaires d'un baccalauréat.

Remarque : Il existe une corrélation positive entre les salaires et le nombre d'enfants, sauf dans le cas des titulaires d'un doctorat (ce qui s'explique, à une exception près).

Sur les 334 participantes, 91 ont dit appartenir au groupe des minorités visibles, 29, à celui des nouvelles arrivantes au Canada, et 18 étaient des Canadiennes autochtones (figure 3). Le salaire moyen de l'ensemble des participantes était de 98 121 \$. Parmi cet échantillon, les Canadiennes autochtones gagnaient plus que le salaire moyen, soit près de la barre des 100 000 \$ (99 375 \$). Les femmes membres de minorités gagnaient 94 143 \$, et les nouvelles arrivantes au Canada, 84 063 \$.

Figure 3. Diversité de l'échantillon, en nombre

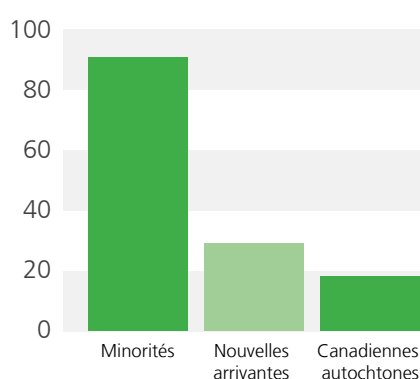
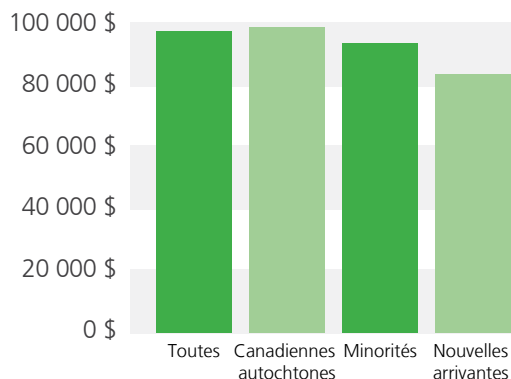


Figure 4. Salaires par groupe diversifié, \$



Les participantes provenaient de divers secteurs. C'est celui de la finance qui était le plus représenté, avec 65 participantes. Venaient ensuite ceux de l'éducation, à hauteur de 37 participantes, et de la santé, dans une mesure de 36. Parmi les secteurs représentés, c'est celui de la TI et technologie qui comptait le moins de participantes, soit 5.

Comme prévu, les salaires divergeaient beaucoup selon le secteur. Celui qui présentait le salaire moyen le plus élevé était celui des ressources naturelles et de l'énergie, à hauteur de 180 000 \$, suivi du secteur des services juridiques, à 173 611 \$, du marketing, à 135 000 \$, et des services-conseils, à 133 000 \$. Les participantes du secteur financier gagnaient en moyenne 116 786 \$, alors que ce sont celles du secteur des médias qui gagnaient le moins.

Figure 5. Participation par secteur, en nombre

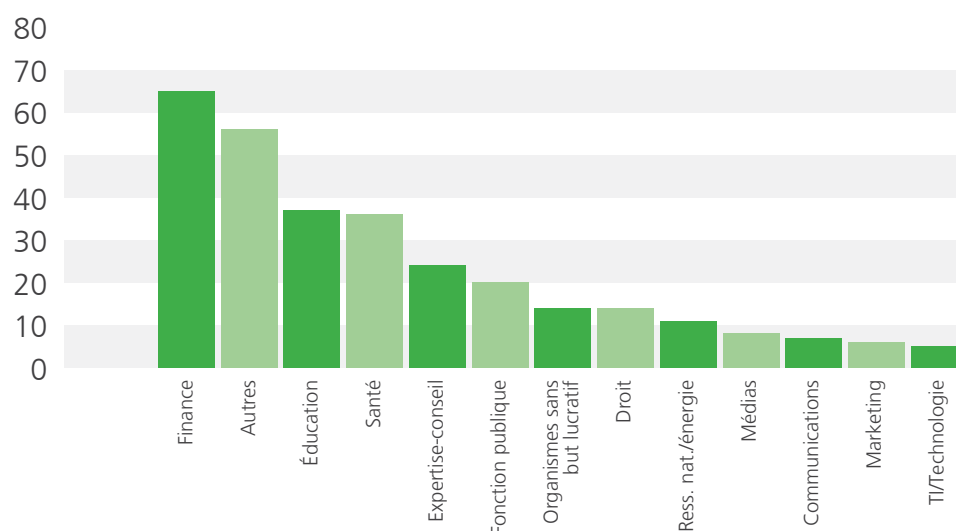
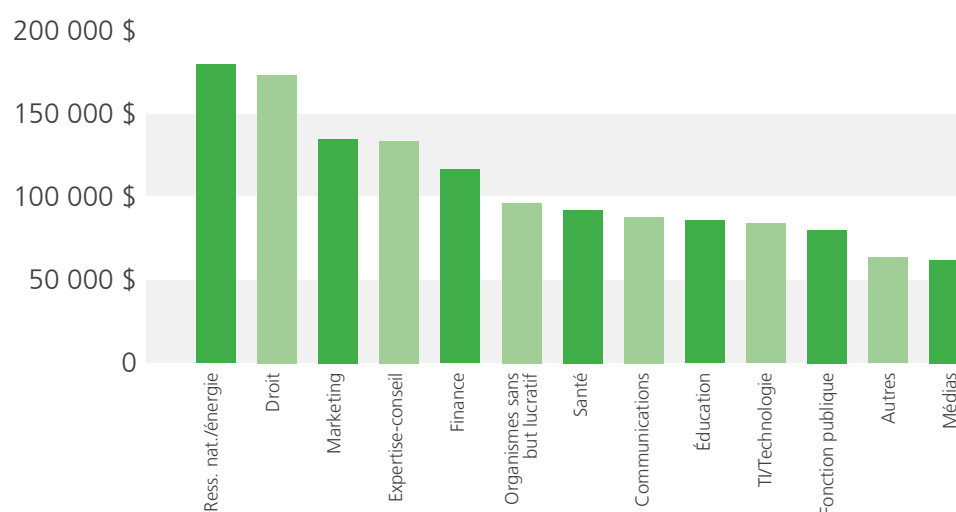


Figure 6. Salaires par secteur, \$



Dans le tableau qui suit, les participantes au concours de rédaction ont été classées dans cinq catégories de revenus : plus de 200 000 \$; de 100 000 \$ à 199 999 \$; de 75 000 \$ à 99 999 \$; de 50 000 \$ à 74 999 \$; et moins de 50 000 \$. La plupart des participantes, soit 77 % d'entre elles, gagnaient moins de 100 000 \$ par année. Sept pour cent d'entre elles gagnaient entre 100 000 \$ et 200 000 \$, et 15 % gagnaient plus de 200 000 \$.

Tableau 2. Caractéristiques des participantes au concours de rédaction, réparties en pourcentage selon l'échelle salariale

	>200 000	100 000-199 999	75 000-99 999	50 000-74 999	<50 000
Proportion	15 %	7 %	38 %	24 %	15 %
Âge moyen	43	45	42	40	42
Nbre moyen d'enfants	2,2	1,5	1,6	1,6	1,3
Mariées	82 %	60 %	64 %	66 %	58 %
En union de fait	3 %	13 %	6 %	2 %	3 %
Divorcées	6 %	20 %	7 %	4 %	15 %
Séparées	0 %	0 %	7 %	6 %	3 %
Célibataires	9 %	7 %	11 %	23 %	18 %
Veuves	0 %	0 %	5 %	0 %	3 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Autochtones	6 %	0 %	5 %	9 %	3 %
Minorités	21 %	13 %	33 %	25 %	24 %
Nouvelles arrivantes	3 %	0 %	12 %	2 %	12 %
Total	30 %	13 %	49 %	36 %	39 %
Travailleuses autonomes	6 %	0 %	2 %	4 %	3 %
Haute direction	39 %	47 %	15 %	11 %	10 %
Dirigeantes	21 %	0 %	32 %	13 %	7 %
Autres	33 %	53 %	50 %	72 %	79 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Éducation	0,0 %	40,0 %	14,5 %	13,2 %	9,1 %
Santé	12,1 %	0,0 %	13,3 %	13,2 %	12,1 %
Organismes sans but lucratif	6,1 %	0,0 %	4,8 %	3,8 %	6,1 %
Fonction publique	0,0 %	0,0 %	9,6 %	9,4 %	0,0 %
TI/Technologie	3,0 %	0,0 %	1,2 %	1,9 %	6,1 %
Ress. nat./énergie	9,1 %	6,7 %	1,2 %	1,9 %	0,0 %
Expertise-conseil	18,2 %	6,7 %	7,2 %	7,5 %	3,0 %
Finance	27,3 %	6,7 %	21,7 %	13,2 %	0,0 %
Droit	15,2 %	6,7 %	3,6 %	0,0 %	0,0 %
Médias	0,0 %	0,0 %	2,4 %	7,5 %	3,0 %
Communications	0,0 %	6,7 %	3,6 %	0,0 %	3,0 %
Marketing	3,0 %	0,0 %	2,4 %	0,0 %	0,0 %
Autres	6,1 %	6,7 %	12,0 %	24,5 %	51,5 %
Total	100,0 %	80,0 %	97,6 %	96,2 %	93,9 %
MBA	33,3 %	6,7 %	26,5 %	9,4 %	0,0 %
Doctorat	6,1 %	6,7 %	7,2 %	1,9 %	0,0 %
Droit	24,2 %	13,3 %	3,6 %	0,0 %	3,0 %
Total	63,60 %	26,70 %	37,30 %	11,30 %	3,00 %

Programme à l'intention des investisseuses de la TD

Le programme « Votre histoire, votre avenir » de la TD est le premier programme expérientiel à l'intention des investisseuses au Canada.

Le programme a été mis au point pour servir la clientèle féminine, qui influence une part de plus en plus importante de la richesse au Canada et qui est à la recherche d'une expérience de placement distincte de celle des hommes. L'une des principales différences entre les investisseurs et les investisseuses réside dans la volonté qu'ont ces dernières d'entretenir une relation de services-conseils financiers plus globale, basée sur l'établissement et la réalisation d'objectifs de vie plutôt que sur l'atteinte d'une cible financière. Le Programme à l'intention des investisseuses est présidé par Sandy Cimoroni, chef de l'exploitation, Gestion de patrimoine TD, dirigé par Vanessa Iarocci, vice-présidente associée, Gestion de patrimoine TD et géré par Sonia Guglielmi, directrice, Stratégies de segment, Gestion de patrimoine TD.

Pour de plus amples renseignements sur le présent rapport ou sur des programmes locaux à l'intention des femmes, communiquez avec Vanessa Iarocci à vanessa.iarocci@td.com ou à TDWealthWomenInvestorStrategy@td.com.

Pour consulter ce rapport, veuillez vous reporter www.td.com/femmesautravail.



Poursuivons la discussion :
#votrehistoirevotreavenir



Les renseignements contenus dans le présent document sont fournis à titre indicatif seulement. Ils proviennent de sources jugées fiables. Lorsque des énoncés sont fondés en partie ou en totalité sur des renseignements provenant de tiers, leur exactitude et leur exhaustivité ne sont pas garanties. Le présent document n'a pas pour but de fournir des conseils personnels financiers, juridiques, fiscaux ou de placement. Les stratégies fiscales, de placement ou de négociation devraient être étudiées en fonction des objectifs et de la tolérance au risque de chacun. La Banque Toronto-Dominion et les membres de son groupe et ses entités liées ne sont pas responsables des erreurs ou omissions dans les renseignements ni des pertes ou dommages subis.

¹⁰⁰ Le logo TD et les autres marques de commerce sont la propriété de La Banque Toronto-Dominion.