

HEC MONTRÉAL

**GIRL BOSS : l'exploration des programmes de développement du leadership des femmes
vers des postes décisionnels en contexte organisationnel**

Par
Emmanuelle Fortin

HEC Montréal

Science de la gestion
M.Sc. Développement organisationnel

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du diplôme de maîtrise ès sciences en gestion
(M.Sc.)*

Avril 2021
© Emmanuelle Fortin, 2021

Résumé

Depuis plusieurs décennies, les femmes ont été exclues des postes de direction et des conseils d'administration au sein des organisations, les limitant ainsi à occuper des postes intermédiaires ou sous-évalués en lien avec leurs compétences. Cette situation a eu des répercussions non seulement sur le développement de leurs aptitudes de leadership, mais a aussi contribué à freiner et à restreindre leurs candidatures à des postes de dirigeante d'entreprise. L'émergence des femmes dans des postes de haute direction est apparue dans nos sociétés occidentales que depuis quelques années apportant avec ces changements, des programmes développement du leadership des femmes. La croissance accrue et fleurissante de ces programmes de leadership spécifiquement rattaché aux besoins professionnels des femmes est au centre de ce projet de recherche.

L'objectif de cette étude est d'analyser les enjeux sociaux sous-jacents à la mise en œuvre des programmes de développement du leadership des femmes en s'intéressant notamment au type d'expert utilisé, à la sélection des participantes, aux compétences à développer, au processus d'apprentissage ainsi qu'aux retombées réelles de ces programmes. En effet, étant donné la sous-représentation des femmes à des postes exécutifs et leur parcours professionnel unique, l'une des solutions mises de l'avant dans la littérature pour contrer problématique est de les encourager à participer à des programmes de développement du leadership spécifiquement adaptés et réservés aux femmes (Gipson et al., 2017). D'ailleurs, le fait d'explorer davantage les motivations et processus derrière ces programmes de développement du leadership des femmes vers de postes décisionnels en contexte organisationnel est extrêmement pertinent dans la visée vers l'évolution des femmes en organisation.

Ce mémoire permet, entre autres, d'apporter une vision globale de la complexité adjacente aux programmes de développement du leadership des femmes dans son ensemble, mais également, de mieux comprendre la portée des changements en cours et les enjeux qui y sont rattachés. De plus, l'objet de recherche vise à documenter et à approfondir l'impact réel mis de l'avant dans la littérature, mais également à faire l'arrimage avec l'état actuel des programmes de formation de leadership auprès des femmes. En effet, l'analyse de comment ces programmes de développement

du leadership des femmes sont développés et déployés, tout en tenant compte de l'impact de ces programmes, est extrêmement pertinent dans le contexte d'actualité.

Le présent mémoire est une étude qualitative, qui a fait une analyse de 14 programmes spécifiquement liés au développement du leadership des femmes en Amérique du Nord. En prenant compte que deux des programmes de développement du leadership des femmes comprenaient deux responsables de programme, un guide d'entretien semi-dirigé a été utilisé pour interviewer les 16 répondants. Par conséquent, les résultats du mémoire permettent ainsi de discerner les complexités derrière les programmes de développement du leadership des femmes, en regroupant les similitudes des programmes ainsi que les éléments clés qui ressortent dans la littérature en les comparant à ceux utilisés dans les pratiques réelles. Finalement, ce projet de recherche permet d'explorer et de sensibiliser les individus, les équipes et les organisations à mieux comprendre l'importance de ces programmes de développement du leadership des femmes, tout en encourageant les parties prenantes à promouvoir la participation des femmes à ces programmes spécifiques.

Mots clés : femmes, développement du leadership, déploiement, programmes, postes de direction, organisation, sélection, développement des compétences, retombées.

Méthodes de recherche : Recherche qualitative

Abstract

For too many years, women have been excluded from managerial and board positions in organizations, limiting them to occupying intermediate or undervalued positions in relation to their skills. This has not only impacted their leadership development over the years, but also had an undeniable influence on the number of women in these roles. The emergence of women in senior management positions has appeared in our Western societies only recently, bringing with these changes, women's leadership development programs. The growth of these leadership programs specifically related to the professional needs of women is at the core of this research project.

The objective of this study is to explore the social issues underlying the implementation of women's leadership development programs focusing on the type of experts used, the process of selecting participants and setting up the programs, the themes addressed, the skills being developed, and, finally, the outcomes of the programs. Indeed, given the under-representation of women in executive positions and their unique professional background, one of the solutions put forward in the literature to counter this issue is to promote women's leadership programs (Gipson and al., 2017). As such, research exploring the motivations and processes behind these programs of women's leadership development towards decision-making positions in an organizational context is extremely relevant in the aim towards the professional advancement of women in the workforce.

This study provides, amongst other things, a global vision of the complexity adjacent to women's leadership development programs as a whole, in order to better understand the scope of the changes underway and the issues associated with them. In addition, the research aims to document and deepen the concrete impact of women's leadership programs put forward in the literature, but also to coincide with the current state of women's evolution in the workforce. Indeed, the analysis of how these women's leadership development programs are developed and deployed, while taking into account the impact of these programs, is extremely relevant in the current context.

This thesis examines, through a qualitative study, 14 programs specifically created for women and their leadership development in North America. In order to do so, semi-structured interviews were conducted with 16 managers responsible for women's leadership development

programs. The results help identify the complexities related to the development of women's leadership. Similarities across the programs were compared. These elements were also compared and contrasted with concepts from the literature related to women's leadership development programs. The thesis also strives to expose and alert individuals, teams and organizations to the importance of these programs and to encourage more stakeholders to promote the participation of women in these specific programs.

Keywords: women, leadership development, deployment, programs, management positions, organization, selection, skills development, outcomes of the programs.

Research method: Qualitative research

Table des matières

<i>Résumé</i>	3
<i>Abstract</i>	5
<i>Table des matières</i>	7
<i>Avant-propos</i>	11
<i>Remerciements</i>	12
<i>Chapitre 1: Présentation du projet de recherche</i>	13
1.1 Introduction	13
1.2 But de la recherche	16
<i>Chapitre 2: La revue de littérature</i>	19
2.1 <i>Le leadership au féminin</i>	19
2.1.1 Le type de leadership des femmes	19
2.1.2 Les stéréotypes et leurs répercussions.....	21
2.2 <i>Le contexte d'émergence du leadership des femmes</i>	26
2.2.1 Le contexte dans lequel les femmes deviennent leaders	26
2.2.2 - Le Labyrinthe vs Le « <i>glass cliff</i> »	26
2.2.3 Le pouvoir structurel : le pouvoir des hommes vs des femmes dans les organisations	28
2.3 <i>Le syndrome de l'imposteur</i>	29
2.3.1 Le contexte théorique du syndrome de l'imposteur	29
2.3.2 Les domaines dans lesquels le syndrome de l'imposteur peut émerger	31
2.4 <i>La mise en place des programmes de développement des femmes leaders</i>	33

2.4.1 La sélection des participantes des programmes de développement du leadership des femmes	34
2.4.2 Le développement des femmes leaders.....	36
2.5 Résumé et conclusion du cadre théorique.....	37
Chapitre 3: Cadre de l'analyse.....	39
3.1 Aperçu et Méthode de Recherche	39
3.1.1 Méthode de recherche	39
3.1.2 Développement de la grille d'entretien	40
3.2 Stratégie de recrutement et échantillon	41
3.3 Les entretiens	43
3.4 Codage.....	44
Chapitre 4: Les résultats.....	47
4.2 Analyse des résultats	49
4.2.1 La création des programmes : les motivations et les défis	49
4.3 La mise sur pied du programme de développement du leadership des femmes.....	52
4.3.1- Le type d'experts utilisé relatif au domaine d'expertise de chaque programme	53
4.3.2 - Comment la visée du programme influence la sélection des candidates	55
4.4 Les sujets abordés et les compétences à développer.....	58
4.4.1- Le développement du leadership spécifique aux femmes.....	58
4.4.2- La connaissance de soi en tant que leader.....	59
4.4.3- L'importance de bâtir des collectifs entre nos femmes leaders.....	61
4.4.4- La complexité du parcours de la femme leader	62
4.4.5- L'importance d'outiller la femme leader avec des habiletés en gestion.....	65
4.4 Les processus de développement et d'apprentissage	66

4.5.1 Les bienfaits du partage d'expériences entre les participantes	67
4.5.2 L'exposition des femmes leaders : les conférencières comme d'importants stratèges	68
4.5.3 Évoluer ensemble : l'importance du mentorat et de l'accompagnement	69
4.5.4 Le volet théorique : mettre les connaissances et les modèles de l'avant	71
4.6 Les retombées réelles des programmes de développement du leadership pour les femmes	72
4.6.1 Le sentiment d'union à la suite du programme	72
4.6.2 L'évolution concrète vers les postes exécutifs	73
4.7 L'importance de l'implication globale dans le développement de la femme leader	74
4.8 Solutions apportées par les répondants	76
Conclusion des résultats	77
Chapitre 5: Discussion	78
5.2.1 La confiance en soi : protagoniste du développement de la femme leader.....	79
5.2.2 Le parcours de la femme leader : les défis et solutions apportées.....	81
5.2.3 La mise en réseau	83
5.2.4 Le mentorat et l'accompagnement.....	84
5.2.5 Importance de l'implication de l'organisation et gestionnaire.....	85
5.2.6 La sécurité psychologique dans les programmes tout comme dans la culture organisationnelle.....	86
5.3 Les points à retenir	87
5.4 Forces et limites de l'étude	89
5.5 Implications pratiques	91
5.6 Piste de recherche	92
Chapitre 6: La conclusion	93

Bibliographie..... 96
Annexe A..... 102
Annexe B..... 104
Figure A..... 106

Avant-propos

Le mémoire de maîtrise présenté porte sur le développement du leadership des femmes dans toute sa complexité et dans sa spécificité. Celui-ci présentera la problématique de la sous-représentation des femmes au sein des postes de haute direction de nos organisations. Comme nous le verrons, les articles scientifiques sur le sujet permettent de stipuler que l'une des solutions possibles est l'implantation de programmes de développement du leadership spécifiquement réservés et adaptés aux femmes. Dans le cadre de ce projet, seize personnes responsables de ces programmes ont été interviewées, ayant pour but d'analyser la mise sur pied des programmes, en s'intéressant aux types d'experts utilisés, à la sélection des candidates, aux compétences à développer, aux méthodes pour le faire ainsi que les retombées réelles de ces programmes.

La motivation derrière cette recherche est d'explorer davantage la réalité des femmes leaders en examinant les programmes offerts ainsi que leurs implications sous-jacentes. Ainsi, ce sujet de recherche a pour but de démystifier cette problématique d'actualité qui se doit d'être explorée et étudiée davantage pour tenter de faire évoluer la place de la femme dans nos organisations. Pour ce faire, les informations recueillies permettront d'éclaircir plusieurs conditions internes et externes influençant et expliquant le nombre minime de femmes occupant des postes décisionnels.

Les programmes de développement du leadership des femmes choisis dans le cadre de ce projet de recherche proviennent d'une variété de domaines différents. Cette stratégie de sélection des répondants à l'étude tente d'assurer que l'échantillon transmette la réalité de la création, mise sur pied et retombées des programmes étudiés. Par ailleurs, les difficultés rencontrées dans ce processus étaient de trouver des répondants de milieux variés ayant aussi le temps de répondre aux questions en ce temps de crise de la Covid-19. Subséquemment, les défis affrontés n'ont pas affecté l'intérêt et la détermination de trouver 14 organisations de domaines distincts en Amérique du Nord, offrant des programmes de développement du leadership au féminin pour en retirer des conclusions pratiques.

Remerciements

Un mémoire est l'œuvre de plusieurs personnes offrant un support constant, une écoute et une disponibilité continuelle. Ce projet qui me tient à cœur n'aurait pas été possible sans l'appui de plusieurs personnes extrêmement importantes dans mon développement et la mise sur pied de ce mémoire.

Tout d'abord, je tiens à remercier ma directrice de recherche, Madame Mélanie Robinson pour son support constant, sa disponibilité et sa motivation contagieuse. La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été du même calibre sans son expertise et ses conseils judicieux.

Je désire aussi remercier mes parents, Mona et Pierre ainsi que mes frères Alexandre, Jonathan et Pierre-Olivier pour leur appui et encouragement continu dans tous mes projets, sans qui, tout ça n'aurait probablement pas été possible. Merci, papa et maman d'avoir lu et relu plusieurs parties de mon mémoire, en m'offrant une perspective externe à la problématique.

Enfin, je remercie également mes amis; Sélia, Aurélie, Rosalie, Anaïs, Raphaël, Mélissa et Angie de m'avoir encouragée à chaque étape déterminante de mon mémoire. J'offre une attention particulière à ma meilleure amie qui est à mes côtés depuis les 20 dernières années, Sélia Savard, qui a illuminé chacune de mes journées durant ce processus parfois difficile.

Chapitre 1: Présentation du projet de recherche

1.1 Introduction

La quête d'un pays socioéconomiquement équitable et durable pousse peu à peu les organisations vers l'inclusion des femmes leaders à la tête de leurs organisations. Pour faire face à la concurrence, nos organisations n'ont d'autre choix que de considérer davantage les retombées positives dans toutes les sphères organisationnelles d'une équipe de hauts dirigeants diversifiée (McKinsey, 2008). Ces avantages compétitifs reviennent de plus en plus dans le cadre de la littérature, ce qui devrait intéresser et motiver conséquemment les organisations à se pencher sur ce sujet (McKinsey, 2008).

En s'appuyant et en comparant les données statistiques de 2010, on constate que seulement 13,5% des femmes occupaient des postes de haute direction versus 86,5% des hommes au Canada (Lee-Gosselin et al., 2012). Dans nos organisations québécoises, 16,8% des femmes détenaient des postes de haute direction alors que 83,5% étaient des hommes (Lee-Gosselin et al., 2012). Pour ce qui en est de la fonction publique constituant majoritairement des femmes soit 62%, les membres du cadre exécutifs n'est composé que de 30% de femmes (Lee-Gosselin et al., 2012). La politique ne fait pas exception, seulement 27% des femmes occupaient des sièges au sein de la Chambre des communes dans le cabinet fédéral au Canada et seulement 8,5% des postes les mieux payés dans les 100 plus grandes organisations au Canada étaient occupés par une femme (Fondation canadienne des femmes, 2015). Toujours en 2015, le nombre de femmes dans des postes décisionnels dans les 500 plus grandes entreprises au Canada n'était que de 19,5% (Fondation canadienne des femmes, 2015). Si l'on s'attarde aux données collectées par Statistique Canada en 2020, il est possible de constater qu'aucun changement réel dans l'évolution des femmes vers des rôles exécutifs n'a été concrétisé. Pour ce qui en est des données récoltées au Canada en 2020, 64.1% des hommes versus 35.9% des femmes occupent des postes de management, tandis que 71.2% des hommes occupent des postes de management senior comparativement à seulement 28.6% qui sont des femmes (Statistique Canada, 2020). Les chiffres étant plutôt semblables au Québec, 63.8% des hommes et 36.2% occupent des rôles managériaux (Statistique Canada, 2020). D'autre part, il est possible d'observer que le nombre de femmes détenant des postes managériaux seniors sont

toujours moins présent soit 42.7% versus 57.3% qui sont des hommes, mais est tout de fois moins inquiétante que leur sous-représentation dans l'ensemble du Canada (Statistique Canada, 2020).

Ces statistiques justifient indéniablement la pertinence de se questionner sur l'absence des femmes leaders dans des postes décisionnels. Plus précisément, Mintzberg définit les postes décisionnels dans un contexte organisationnel comme étant des rôles essentiels détenus par des individus pouvant prendre des décisions pour l'ensemble d'une équipe et d'une organisation dans la visée de l'avancement de celles-ci, décrite aussi comme primordiale dans l'essence même du management (Altamony et al., 2017 – citant Mintzberg 1973). Nonobstant le fait que le Québec se démarque en partie face à l'indépendance et le droit des femmes, certaines lacunes existent toujours dans le rayonnement et le fait de privilégier les femmes vers les postes décisionnels. Une loi sur l'égalité professionnelle du 9 mai 2001 présentait une stratégie au niveau des carrières, des formations, du recrutement et de la rémunération des femmes au Québec (Laufer et Silvera, 2006). Cependant, rien n'oblige de manière significative les entreprises à nommer plus de femmes sur les comités exécutifs ni ne les force à les former davantage pour que celles-ci deviennent éventuellement PDG de nos entreprises.

D'après une étude sur les programmes de développement du leadership des femmes, menée en Nouvelle-Zélande, il est impératif de s'interroger sur l'importance de créer des programmes spécifiquement orientés sur les besoins des femmes leaders afin de remédier à la sous-représentation de ces dernières dans les organisations (Harris et Leberman, 2012). Pour ce faire, plusieurs organisations soutenant cette cause font appel à des programmes externes spécialisés dans le leadership des femmes. En effet, la mise en œuvre de nombreux programmes de développement du leadership des femmes au cours des dernières années démontre indéniablement l'intérêt prononcé de nos femmes à vouloir acquérir des postes décisionnels. Une étude réalisée par KPMG (2015) démontre que 76% des femmes désireraient détenir plus d'opportunités de développer leur leadership. Afin de sensibiliser autant les hommes que les femmes à cette réalité et d'amener les organisations vers l'adoption d'une culture organisationnelle plus égalitaire, ce mémoire a comme objet de recherche d'explorer, d'analyser, d'approfondir et de ressortir les différentes composantes sous-jacentes à ces programmes, tels que les processus de sélection, la mise en place d'un

programme, les thèmes et compétences à développer ainsi que les retombées concrètes de tels programmes à travers plusieurs domaines variés.

D'ores et déjà, il est possible d'affirmer que l'inégalité entre les hommes et les femmes va bien au-delà des milieux organisationnels. Toutefois, il est possible d'opérer un réel changement en explorant et abordant les principales composantes reliées aux difficultés rattachées à la réalité des femmes. La revue de littérature se retrouvant dans la section ci-après, présente plusieurs concepts qui permettent de mieux illustrer et comprendre la complexité derrière l'évolution des femmes dans un contexte de leadership, leurs types de leadership, les relations de pouvoir ainsi que les enjeux auxquels celles-ci font face lors de leurs ascensions aux postes de hauts dirigeants de nos organisations. D'ailleurs, plusieurs études portant sur le développement du leadership des femmes en organisations font état de certaines limites face à l'effet du syndrome de l'imposteur dans ces pratiques, qui sera aussi abordé (KH et Menon, 2019). Pour ce faire, cette revue de littérature permettra aussi de mettre certains points de l'avant que nous devons certainement considérer et changer pour encourager nos femmes à occuper des postes décisionnels.

Toutefois, l'inégalité entre les hommes et les femmes qui occupent des postes décisionnels règne toujours et il demeure essentiel d'approfondir davantage les raisons sous-jacentes à cet écart afin d'assurer un développement organisationnel propre aux réalités du marché. Effectivement, l'importance de se pencher sur cette problématique est reflétée par le fait que la sous-représentation des femmes affecte plusieurs sphères soit individuelle, groupale et organisationnelle, duquel un consultant devrait avoir conscience dans sa pratique.

Étant actuellement sous-représentés malgré les efforts investis par certaines de nos entreprises canadiennes, soit par des systèmes contre la discrimination systémique, les défis auxquels font face nos femmes leaders exigent bien plus qu'une simple formation disant prôner l'égalité. La question de recherche porte donc sur l'exploration des programmes de développement du leadership des femmes vers des postes décisionnels en contexte organisationnel, permettant ainsi d'étudier davantage la mise sur pied des programmes de développement du leadership des femmes, en s'attardant à leurs méthodes de sélection des participantes, l'appel à des experts, les thèmes abordés et les compétences à développer, les méthodes d'apprentissages utilisées ainsi que les

motivations et les retombées réelles des programmes. Notamment, le fait d'implanter ou de donner accès aux femmes à des programmes spécifiques en vue de développer leur leadership permet non seulement de sensibiliser et d'élargir la possibilité aux femmes d'occuper des rôles décisionnels, mais constitue aussi un bon point de départ vers un réel changement tant désiré par nos femmes leaders.

1.2 But de la recherche

En tenant compte des multiples enjeux liés à cette problématique, ce mémoire concentrera ses intérêts sur le développement du leadership des femmes leaders qui deviennent une force indéniable dans l'évolution et l'innovation de nos entreprises (McKinsey, 2008). Actuellement, les femmes leaders sont, malgré elles, toujours minoritaires dans nos organisations, et ce, même si les études démontrent à maintes reprises les retombées positives de celles-ci sur la performance organisationnelle (McKinsey, 2008). D'ailleurs, l'élection de celles-ci dans des cadres exécutifs mène à plusieurs avantages compétitifs tels que l'innovation et la créativité qui aident l'organisation à faire face à la concurrence (Baudoux, 2002). Il s'avère donc primordial de développer le leadership des femmes en les outillant promptement dans un environnement apprenant, adapté à leurs besoins (McKinsey, 2008). Le conditionnement culturel et social menant aux stéréotypes, le manque de confiance des femmes dans le monde du travail ainsi que les différences cognitives reliant les capacités cérébrales à l'environnement différemment chez les hommes et les femmes sont présentés par Forbes comme des raisons extrêmement valables de créer et déployer des programmes de développement du leadership spécifiquement ajustés à la réalité des femmes (Ali, 2020). Ce lot de bienfaits amené par le fait de promouvoir des femmes dans des postes décisionnels soulève des questionnements face aux raisons de leur sous-représentation en contexte organisationnel, qui nécessite d'être exploré davantage. Il est ainsi pertinent de s'intéresser à la complexité des programmes de développement du leadership des femmes, souvent présentés comme solution, dans le cadre de ce projet de recherche.

Or, étant donné le nombre restreint d'études réalisées spécifiquement sur le développement du leadership des femmes, il s'avère impératif d'explorer davantage ce terrain de recherche. Effectivement, sur 165 000 articles réalisés jusqu'en 2017 sur le leadership, seulement 5% d'entre eux concernaient le développement du leadership des femmes, supportant d'autant plus la

pertinence d'approfondir ce sujet de recherche (Gipson et al., 2017). L'idée qu'il y a une faible demande pour ce genre de formation est beaucoup trop répandue, surtout en considérant que peu d'études ont été réalisées pour soutenir ce problème de pipeline dans la sélection des femmes leaders qualifiées à développer (Gipson et al., 2017). Par conséquent, la question de recherche analysée dans le cadre de ce mémoire concentrera spécifiquement ses intérêts sur l'exploration des programmes de développement du leadership des femmes vers des postes décisionnels en contexte organisationnel.

Mais pourquoi est-il si important de promouvoir, encourager et développer nos femmes leaders dans un contexte organisationnel? Les hommes occupant ces rôles décisionnels ne font-ils pas un bon travail? Une étude effectuée en 2013 a recensé que dans plus de 200 entreprises qui se retrouvaient dans Forbes 500 au cours des 19 dernières années, les 25 entreprises qui ont promu des femmes à des postes de direction ont réalisé des profits 34% plus élevés que ceux sans ou presque sans femmes (Mellon, 2013). Plus encore, une étude réalisée par McKinsey Quarterly en 2008 a démontré que les organisations détenant plus de femmes dans des postes décisionnels ont des engagements et performances organisationnels ainsi que des résultats financiers plus élevés. Ces études démontrent donc, encore une fois, la pertinence et l'importance de développer les femmes leaders en organisation pour leur permettre d'acquérir les compétences et la confiance nécessaires pour arriver à diriger une organisation.

Entre autres, les femmes leaders en contexte organisationnel permettent d'augmenter le revenu et la productivité, tout en performant mieux que d'autres organisations similaires dirigées par des hommes (Kelley, 2019 – citant Bloomberg, 2017). Plus encore, une étude réalisée par The Harris Poll présente que les employés préfèrent davantage travailler pour une organisation détenant des femmes dans le cadre décisionnel puisque celles-ci amènent un environnement de travail plus sain, équilibré et motivé par un objectif précis (Kelley, 2019 – citant The Harris Poll). De plus, les femmes sont de meilleures communicatrices pour résoudre des conflits, encourager et aligner les équipes, tout en détenant de meilleurs *soft skills* (Kelley, 2019). Cela dit, les femmes occupant des postes décisionnels n'engendrent pas seulement des bénéfices pour les individus et les équipes, mais aussi pour la performance, la productivité et le bien-être de l'organisation en entier, défendant encore une fois, la pertinence de s'intéresser davantage à la problématique.

La diversité de genre au sein des cadres supérieurs d'une organisation a aussi été démontrée comme bénéfique en créant de réels avancements ainsi qu'une évolution amenant l'organisation à être plus performante (Mellon, 2013). Dans une étude de 2012 sur la question à savoir si les femmes étaient de meilleures leaders que les hommes, celles-ci présentaient 16 compétences en comparant leur efficacité en tant que leader entre les hommes et les femmes leaders (Zenger et Folkman, 2012). Les résultats ont démontré que les femmes ont obtenu un meilleur score que les hommes sur 12 des 16 compétences d'un leader effectif en organisation (Zenger et Folkman, 2012). En prenant compte des forces indéniables des femmes en tant que leader, il est possible d'assumer que d'autres enjeux allant au-delà de leurs compétences affectent leur évolution dans le monde des hauts dirigeants.

Il sera ainsi intéressant d'orienter les recherches littéraires vers les conditions externes et internes qui influencent la femme leader ainsi que les organisations dans le processus de sélection et développement de leur leadership. Comme il sera possible, d'examiner, au cours de ce présent mémoire, les éléments entourant le développement de nos femmes leaders est bien plus complexe qu'ils peuvent le sembler à priori. En effet, le projet s'attarde sur plusieurs composantes essentielles mises de l'avant dans la littérature disponible, spécifiquement orienté vers le leadership au féminin, ses composantes, les façons de le développer ainsi que les retombées réelles des programmes visés. Il est donc important d'analyser les causes derrière le manque flagrant de femmes leaders dans nos organisations, en s'interrogeant sur tout ce qui entoure le parcours professionnel des femmes pour ainsi mieux comprendre les programmes de développement du leadership des femmes. Pour ce faire, la contribution des organisations sera analysée et prise en compte dans l'optique de promouvoir le développement de la femme leader, en considérant son déploiement dans sa globalité et sa complexité.

Chapitre 2: La revue de littérature

La revue de littérature permettra de mieux saisir les motivations et les processus derrière la mise sur pied et le déploiement des programmes de développement du leadership des femmes, tout en portant une attention particulière aux causes, défis et retombées qui entourent et influencent l'inclusion de la femme leader dans nos organisations. Les concepts et théories abordés dans ce chapitre portent sur l'ensemble des éléments à considérer pour bien comprendre chaque aspect du développement du leadership des femmes dans son ensemble. Enfin, cette section du mémoire permettra d'identifier et d'analyser certaines failles relevées dans la littérature, soulevant différentes avenues de recherches pertinentes.

2.1 Le leadership au féminin

2.1.1 Le type de leadership des femmes

Détenant plus de 350 définitions, le leadership est difficilement décrit d'une seule façon et le débat concernant son origine à savoir si celui-ci est inné ou appris, demeure discutable (Klenke, 2004). Malgré tous les différents sens accordés à la définition du leadership qui varient dépendamment des cultures, plusieurs semblent détenir le fait d'influencer autrui et d'établir des objectifs réalisables, ayant pour but de les atteindre en milieu groupal ou organisationnel (House et al., 2006). Cela dit, il n'est pas plus simple de définir le leadership véhiculé chez les femmes ni de généraliser les recherches qualitatives sur l'ensemble des femmes leaders (Héon et al., 2007). Toutefois, certaines études sur le sujet démontrent qu'il existe quelques différences au niveau du comportement chez l'homme et chez la femme, nous amenant à mieux comprendre le style de leadership des femmes (Ayman et al., 2009). Ainsi, d'après l'étude de James MacGregor Burns, les femmes leaders ont plus tendance à être des leaders transformationnels que les hommes leaders, ce qui représente un atout considérable pour l'équipe et pour la performance globale de l'organisation (Eagly et Carli, 2007- citant James MacGregor Burns). D'ailleurs, le leadership transformationnel est décrit comme un style de leadership allant au-delà des barrières culturelles puisque le leader transformationnel influence et guide son équipe vers des objectifs concrets avec d'importantes valeurs éthiques enracinées (House et al., 2006). Toujours dans le cadre de l'étude de James MacGregor Burns, les femmes avaient tendance à être plus collaboratives, participatives, et plus reconnaissantes envers ses employés que les hommes leaders (Eagly et Carli, 2007- citant James

MacGregor Burns). De ce fait, ce type de leadership s'exerce davantage lorsque le leader démontre de l'encouragement et de l'appui aux employés (Eagly et Carli, 2007- citant James MacGregor Burns).

Dans le but de démontrer que le développement du leadership devrait être adapté aux femmes leaders, plusieurs études dénotent des valeurs et objectifs qui sont différents pour les femmes que ceux des hommes (Vinnicombe et Singh, 2003). Une étude réalisée en 2008 présente sept catégories distinctes de pratiques de leadership nécessaires dans le développement du leadership de la femme leader (Hopkins et al., 2008). L'étude présente que le coaching, mentorat, la mise sur pied d'un réseau d'affaires, l'apprentissage expérientiel, la planification de la carrière, l'évaluation ainsi que des formations et l'éducation adaptées sont des éléments essentiels dans le but de maximiser le développement du leadership des femmes (Hopkins et al., 2008). Il est possible de distinguer le coaching du mentorat par le fait que le coaching s'oriente vers le développement des compétences ainsi qu'aux ressources disponibles à l'individu dit de coaché (CRHA, 2011). Pour sa part, le mentorat s'intéresse davantage à l'accompagnement ainsi qu'au transfert des connaissances et l'expérience professionnelle du mentor (CRHA, 2011). Ces catégories distinctes de pratique de leadership spécifiquement relié aux besoins de la femme leader seront pertinentes à comparer avec les éléments ressortis dans la pratique réelle des programmes discutés.

Également, plusieurs études démontrent que les organisations profitent de retombées positives lorsque les femmes font partie de leur cadre décisionnel (McKinsey, 2008). Dans la méta-analyse de Héon et al. (2007), les théories et concepts des deux auteurs Baudoux et Shakeshaft sont comparés, dans le but de démontrer les traits pertinents du leadership des femmes. Pour Baudoux, le fait que les femmes perçoivent différemment les modes de gestion les pousse à innover davantage (Héon et al., 2007). Plus encore, les femmes leaders dans un contexte organisationnel tendent à pratiquer une gestion claire et consistante, encourageant conséquemment la coopération, la convivialité, et collégialité dans les relations de travail (Héon et al., 2007). De son côté, Shakeshaft défend dans le cadre de son étude de 2005, que les femmes dans des postes décisionnels dans les organisations ont tendance à prioriser les relations humaines, prônent la conciliation travail-famille, mettent de l'avant le fait d'innover, tout en travaillant sur la justice sociale (Héon et al., 2007). Sur la même lancée, tant Shakeshaft que Baudoux notent des différences significatives dans le leadership exprimé par les hommes et par les femmes (Héon et al., 2007). De leur côté, les

femmes leaders priorisent le travail d'équipe, le bien-être individuel et groupal, tout en pensant "*outside the box*" aussi décrit d'innovation sociale et organisationnelle (Héon et al., 2007). De leur côté, les hommes leaders ont tendance à détenir une vision plus conventionnelle, prônent les rapports hiérarchiques en mettant de l'avant du contrôle et des règles claires amenant une culture organisationnelle orientée vers les résultats, la concurrence et la performance (Héon et al., 2007). L'étude présente son lot de bienfaits qu'engendre l'élection des femmes dans des postes décisionnels en milieux organisationnels. Cela dit, il est possible de constater l'importance de prendre des actions concrètes afin de prioriser le développement du leadership des femmes dans les organisations.

2.1.2 Les stéréotypes et leurs répercussions

D'après les recherches littéraires, les stéréotypes doivent être considérés dans le processus d'ascension des femmes leaders vers des rôles décisionnels. Cette section est donc primordiale pour mieux comprendre et combattre cette croyance populaire qu'un homme soit meilleur pour diriger une équipe ou une organisation (Koenig et al., 2011). De toute évidence, les normes sociétales qui prévalent depuis des décennies renforcent le biais d'un leader masculin. L'histoire des stéréotypes propres au leadership est abordée dans le cadre d'une méta-analyse, expliquant l'idée d'un leader perçu par la société comme étant masculin (Koenig et al., 2011). Cette méta-analyse présente ce stigma, tout en le comparant avec le concept de la congruence des rôles de Eagly et Karau en 2002, qui illustre que les stéréotypes envers les femmes leaders émergent puisqu'il y a une incohérence entre la femme leader et la conception que l'on a d'un leader (Koenig et al., 2011). L'étude amène le concept de l'influence des contextes, qui décrit un lien absurde que fait notre cerveau lorsqu'il relie les femmes et le leadership (Koenig et al., 2011). Cette norme sociale de l'époque toujours présente se doit d'être prise en compte dans l'adaptation du développement des femmes leaders. Il faut que celles-ci soient conscientes des défis et des embûches auxquels elles doivent faire face, en défiant les normes pour atteindre les postes exécutifs convoités.

Plusieurs questionnements surviennent au sujet de la raison ultime derrière le nombre minime de femmes dans des rôles organisationnels exécutifs (Garcia-Retamero et Lopez-Zafra, 2006). En effet, plusieurs études répondent que cet écart flagrant entre le nombre d'hommes et de femmes dans les positions décisionnelles provient majoritairement des stéréotypes, de la

discrimination ainsi que des biais cognitifs (Garcia-Retamero et Lopez-Zafra, 2006). D'ailleurs, le leadership des hommes vis-à-vis celui des femmes pourrait bel et bien prévenir des stéréotypes implantés dans les années 50 (Centeno et al., 2013). Ainsi, plusieurs caractéristiques pouvant décrire un leader efficace sont davantage attribuées aux traits prédominants des hommes dans la littérature (Powell 2011).

Parmi les théories actuelles associées au leadership, il est toujours possible d'entrevoir des éléments stéréotypés dits masculins ou féminins, agissant comme un frein à l'avancement professionnel des femmes (Centeno et al., 2013). Les stéréotypes rattachés aux femmes leaders seraient toujours aussi prédominants aujourd'hui et continuent d'affecter la manière dont celles-ci sont perçues (Powell, 2012). En ce qui concerne la comparaison entre le nombre de femmes et d'hommes détenant des positions de leadership, une étude par Eagly réalisée en 1992 indique que les préjugés face aux femmes leaders sont bien réels (Eagly, 1992). Cette recherche démontre que les femmes étaient significativement dévalorisées par rapport à leur adversaire masculin, détenant la même position de pouvoir dans un contexte où le leadership implanté était de nature directive ou dite autocratique (Eagly, 1992). Bien que cette étude ait été réalisée en 1992, la sous-représentation des femmes ainsi que les stéréotypes leur étant encore rattachés permettent de conclure que celle-ci est toujours pertinente.

Bien que les hommes aient plus tendance à émerger en tant que leader dans les organisations que les femmes, les attentes face aux rôles sociétaux de ces protagonistes ont indéniablement été modifiées (Badura et al., 2018). De ce fait, il est dit que l'écart entre les hommes et les femmes a diminué au cours des années, mais il est toujours possible de remarquer qu'une certaine différence est toujours présente (Badura et al., 2018). Notamment, la méta-analyse de Badura et al., (2018) a permis de créer un modèle théorique intégratif - GAP (Gender-Agency/Communion-Participation), démontrant pourquoi cet écart dans le leadership des hommes et des femmes est toujours présent aujourd'hui (Badura et al., 2018). Plus spécifiquement, l'analyse présentée par Badura (2018) se base sur les traits agentiques et communs (*agentive traits vs. communal traits*), la participation dans les situations groupales et par conséquent, l'émergence du leadership. Il est possible de différencier les traits agentiques des traits communs, par le fait que les traits agentiques se rattachent à soi-même, soit à ses propres compétences et l'affirmation de soi, souvent utiles pour

des buts précis que l'on se fixe (Ramsey 2017, citant Twenge, 2009). De son côté, les traits communs sont en lien avec le maintien des relations sociales, étant soit relié à l'empathie d'autrui ou de faire part d'une sensibilité interpersonnelle (Ramsey 2017, citant Twenge 2009). Les résultats présentent qu'en comprenant mieux les raisons de l'écart entre les sexes, soit les différences dans les traits de personnalité ainsi que des mécanismes comportementaux, il est donc possible de mieux comprendre la différence dans l'émergence du leadership (Badura et al., 2018). Les résultats démontrent aussi une corrélation positive pour les traits dits agentiques, comme la compétitivité, le charisme et la détermination dans l'explication des différences de l'émergence du leadership des hommes et des femmes (Badura et al., 2018). D'ailleurs, les traits communs soit le fait d'être compréhensif, honnête et empathique a soulevé une corrélation négative (Badura et al., 2018).

Ces deux variables comportementales ont été mises en lien avec le fait de participer à des activités groupales, influençant ainsi l'émergence du leadership qui se manifeste chez les hommes et les femmes (Badura et al., 2018). Cette étude est pertinente dans le cadre de la recherche puisqu'elle démontre que les femmes doivent avoir recours à des programmes de développement du leadership propres à elles. En effet, l'existence de stéréotypes, de différences dans les traits de personnalités et le fait qu'elles participent différemment dans des situations groupales défendent l'idée que les programmes se doivent d'être considérablement adaptés.

Comme nous le savons déjà, les stéréotypes font partie de nos croyances depuis notre naissance et sont ensuite renforcés par notre environnement, les médias ainsi que d'autres facteurs internes ou externes. Entre autres, deux expérimentations sociales ont été réalisées et comparées visant à démontrer l'importance de l'exposition des femmes leaders qui défient, malgré elles, les normes (Dasgupta et Asgari, 2004). Cette analyse démontre comment les environnements sociaux dirigés par la femme leader influencent les perceptions sociales envers celles-ci (Dasgupta et Asgari, 2004). Prises ensemble, ces deux expérimentations sociales visaient à découvrir si l'exposition des femmes dans des postes décisionnels peut être prédisposée par les croyances stéréotypées et si l'effet des médias pourrait affecter le nombre de femmes leaders (Dasgupta et Asgari, 2004). La première étude réalisée en laboratoire présentait les effets d'être exposé aux histoires de femmes leaders (Dasgupta et Asgari, 2004). La deuxième étude réalisée sur le terrain a étudié l'écart dans la proportion de femmes versus des hommes dans des postes décisionnels (Dasgupta

et Asgari, 2004). Les résultats ont démontré que la femme qui était exposée à des femmes leaders était moins encline à ressentir les stéréotypes envers les femmes leaders (Dasgupta et Asgari, 2004). Dans les domaines académiques détenant plus d'hommes, par exemple une femme qui entreprend des études en mathématiques où les classes sont principalement constituées d'hommes, celle-ci aura plus tendance à détenir une croyance stéréotypée sur les femmes dirigeantes (Dasgupta et Asgari, 2004). Ces deux expérimentations sociales démontrent comment l'environnement affecte indéniablement les jugements sociaux allant au-delà du sexe de la personne qui l'exerce, ce qui est important à considérer dans le cadre de la mise sur pied de formation pour les femmes leaders en organisation, en utilisant, par exemple, une conférencière.

Par ailleurs, il est important de considérer le genre, le contexte ainsi que la culture entourant les femmes et le leadership (Klenke, 2004). Plusieurs paradigmes créent des idées préconçues encourageant une conception symbolique des qualités clés d'un leader, surtout lorsqu'il en vient aux perceptions face aux femmes leaders (Klenke, 2004). En s'attardant à la recherche actuelle sur la notion de genre, certains traits de leadership managérial ressortent et offrent une vision plus claire de ce qu'un leader efficace devrait être (Klenke, 2004). Cela dit, certains traits relèvent davantage des caractéristiques que nous associons bien souvent aux hommes dans nos normes sociétales qui sont alimentées depuis un très jeune âge (Klenke, 2004). Il est donc possible d'émettre l'opinion que ces conceptions sociétales ont une influence importante sur la perception des femmes qui occupent des postes de direction, tel que mentionné précédemment dans le concept de la congruence des rôles. Cette première variante expliquerait en partie pourquoi il y a moins de femmes que d'hommes dans les postes décisionnels d'une organisation (Klenke, 2004). Pour ce qui est du facteur culturel du leadership des femmes, on peut déduire que lorsqu'une organisation détient un nombre important d'hommes occupant un poste décisionnel et seulement quelques femmes, cela renforce la croyance de base des employés et de la société en général que les hommes devraient se retrouver davantage dans les postes de direction (Klenke, 2004). Il est donc possible de prétendre qu'un cercle vicieux agrmente non seulement nos croyances collectives, mais aussi encourage les individus à continuer de favoriser les hommes à la tête des organisations.

À l'appui de cet argument, Hofstede avance que les différences culturelles au sein des structures organisationnelles, c'est-à-dire notre idée du leadership en contexte managérial,

expliquent l'écart présent dans notre système de valeurs (Hofstede, 1980). En fait, cette culture forgée par la société présente certaines lacunes dans la façon dont nous nous identifions à un certain groupe d'individus (Hofstede, 1980). En se référant et en comparant certaines organisations précises telles que le domaine de l'éducation, par exemple, certaines études démontrent que les rapports sociaux sont à la base de la différence entre les hommes et les femmes et affectent directement le style de management de ceux-ci (Héon et al., 2007). Cet écart peut provenir soit du secteur d'activités en question, de la socialisation différente de chacun des genres, des contraintes vécues par chaque partie, du statut hiérarchique, de l'inégalité dans les postes convoités, du processus de sélection, du recrutement et de la formation de l'homme ou de la femme (Héon et al., 2007).

Ainsi, ces exemples de stéréotypes peuvent facilement illustrer le concept amené par Norbert Alter dans son livre, *La Force de la Différence*, qui défend l'idée que d'inclure des patrons atypiques amène des changements positifs au sein d'une organisation (Alter, 2012). En effet, celui-ci décrit que de dévier des normes en misant sur sa différence, comme le fait une femme leader, démontre de la résilience, la gestion de risque et de l'audace qui peuvent encourager le côté social, empathique ainsi qu'amener plusieurs perspectives différentes à une situation organisationnelle (Alter, 2012).

Durant le processus de développement du leadership de la femme leader, il est important de considérer l'existence de stéréotypes et la conciliation travail/famille, d'où l'importance de prendre conscience des préjugés qu'elle subit (Eagly et Carli, 2007). Le fait de diminuer les longues heures au travail, de réduire l'évaluation subjective de la performance en utilisant des outils non biaisés, d'utiliser des outils de recrutement mieux adaptés pour remplir des postes importants, d'avoir plus que deux femmes sur un comité exécutif, de détenir des politiques indulgentes au niveau des ressources humaines et d'encourager les hommes dans le processus en entier à soutenir les femmes, sont des éléments cruciaux à promouvoir pour leur développement et leur avancement professionnel (Eagly et Carli, 2007). Il est donc primordial d'adapter les programmes de développement du leadership des femmes et les sensibiliser aux stéréotypes auxquels elles risquent d'être confrontées, si on veut leur donner de meilleures chances pour les surmonter. Cet état de fait doit être pris en compte lors de l'élaboration des formations de nos futures femmes leaders.

D'ailleurs plusieurs recherches démontrent à quel point les stéréotypes et la discrimination face aux femmes leaders influencent leur expérience dans le développement de leur leadership (Eagly, 2002). Que ce soit par rapport à notre idée préconçue de ce qu'est un leader ou du type de leadership spécifique aux femmes, il est impératif de les sensibiliser à leur réalité et ainsi mieux pouvoir remédier à tous ces enjeux contribuant au concept du labyrinthe, lequel sera élaboré dans la section suivante. Il est aussi possible d'affirmer qu'exposer les futures femmes leaders à d'autres femmes leaders réduirait les barrières qu'une femme a tendance à s'ériger elle-même (Dasgupta et Asgari, 2004). D'ailleurs, le fait de créer, adapter et promouvoir ces programmes de développement du leadership des femmes ne peut qu'aider à sensibiliser les femmes aux réalités qui les attendent dans la course pour un poste décisionnel.

2.2 Le contexte d'émergence du leadership des femmes

2.2.1 Le contexte dans lequel les femmes deviennent leaders

Certaines études s'intéressent à la façon dont le leadership est perçu par la société et son impact sur l'accès des postes décisionnels aux femmes leaders (Boucher, 1997). Ces croyances sociales influencent la confiance ainsi que la crédibilité accordée à la femme occupant un poste de direction dans l'organisation (Boucher, 1997). Il a aussi été démontré que la plupart du temps, les femmes entament leur poste de leader dans un contexte instable ce qui limite leur marge d'erreur (Jalalzai, 2008). La situation de crise dans laquelle les femmes leaders sont bien souvent promues augmente ainsi leurs probabilités d'échec et renforce la croyance véhiculée par les stéréotypes sociétaux que les hommes sont meilleurs pour diriger une équipe que les femmes (Jalalzai, 2008). Il est donc primordial d'aborder quelques concepts reliés au contexte d'émergence vers les postes exécutifs auxquels les femmes ont plus tendance à être confrontées. Le phénomène du labyrinthe, du « *glass cliff* » et du syndrome de l'imposteur seront abordés ci-après visant d'approfondir davantage le contexte dans lequel les femmes deviennent bien souvent leaders.

2.2.2 - Le Labyrinthe vs Le « *glass cliff* »

Tout d'abord, il est possible de constater que la métaphore du labyrinthe est omniprésente dans la littérature sur le leadership des femmes d'aujourd'hui, expliquant entre autres comment le

parcours de la femme dans son ensemble est un défi difficilement surmontable (Fortier, 2008). Ainsi, certaines études démontrent que la sous-représentation des femmes en position de leadership provient du phénomène de labyrinthe, duquel la femme est confrontée depuis le début de sa vie (Fortier, 2008). Certaines solutions sont proposées pour contrer ce phénomène. On préconise soit un changement dans les valeurs organisationnelles ou de prôner l'égalité des chances au sein de politiques organisationnelles implantées (Fortier, 2008). D'après une autre étude, les efforts déployés par les gestionnaires pour assurer une répartition égale des femmes en position de pouvoir ne sont pas suffisants pour faire une différence significative (Eagly et Carli, 2007). En effet, l'étude de 2007 indique que seulement 2% des femmes aux États-Unis sont des PDG et que seulement 15% obtiennent des places sur les comités exécutifs d'entreprises (Eagly et Carli, 2007).

Pour l'Union européenne, seulement 4% des femmes deviennent PDG ou chefs exécutifs et 11% des femmes en moyenne se rendent sur le comité exécutif d'une organisation (Eagly et Carli, 2007). Cet état de fait permet d'aborder le concept du plafond de verre comme n'étant qu'une réalité des femmes leaders et des difficultés pour ces dernières d'arriver au sommet de la hiérarchie organisationnelle (Eagly et Carli, 2007). Par ailleurs, ce concept de plafond de verre ne considère pas les multiples obstacles additionnels dans le parcours des femmes (Eagly et Carli, 2007). En prenant compte des éléments manquants dans la métaphore du plafond de verre, celle du labyrinthe est décrite de façon plus réaliste de percevoir le parcours des femmes leaders. Notamment, cette comparaison présente une idéologie qui tient compte du cheminement particulier et difficile des femmes leaders dans leur parcours vers un but précis (Eagly et Carli, 2007). Le but de l'étude *Women as Leaders : Paths and Labyrinths*, permet de comprendre davantage comment la distance à parcourir pour atteindre une position de pouvoir est plus élevée pour une femme que pour un homme (Eagly, 2013). Ceci étant dit, la métaphore du labyrinthe offre une vision réaliste de ce que les femmes doivent traverser pour devenir une femme leader (Eagly, 2013). Pour ainsi atteindre les hauts niveaux d'une organisation, celle-ci se doit d'évaluer les défis, tout en prévoyant les sources de discrimination et de préjugés à leur égard (Eagly, 2013).

De son côté, le « *glass cliff* », qu'on peut aussi décrire comme étant une falaise de verre, stipule que les femmes, la plupart du temps, migrent dans des positions décisionnelles lorsque l'entreprise est dans une position d'échec et en difficulté (Ryan et Haslam, 2005). Comme

mentionné précédemment, la promotion d'une femme à un poste senior aura davantage de chance de survenir en situation de crise que dans d'autres circonstances (Jalalzai, 2008). Étonnamment, on constate une corrélation entre le sexe du PDG et la performance de l'organisation lorsqu'une entreprise performante est reliée à un biais cognitif nommé *de think-male think-leader*, tandis que le biais cognitif de *think-female think-crisis* survient lorsqu'une entreprise s'affaisse (Ryan et al., 2011). Ceci étant dit, le contexte dans lequel la femme est promue est associé avec un plus haut taux de risques possibles et donc plus de chances d'échec et davantage de critiques potentielles (Ryan et al., 2011). À l'opposé, d'autres études sont en désaccord avec cette hypothèse et affirment plutôt que les femmes ne sont placées que dans ces positions par un manque significatif d'opportunités disponibles dans le monde organisationnel (Adams et al., 2009).

2.2.3 Le pouvoir structurel : le pouvoir des hommes vs des femmes dans les organisations

Tenant compte de toutes les contraintes que les femmes doivent affronter pour accéder à des postes exécutifs, la notion de pouvoir structurel est un autre défi à surmonter lorsque les femmes leaders obtiendront le poste décisionnel convoité. Le pouvoir structurel est alors défini comme le pouvoir qu'une personne détient au sein d'une organisation en lien avec le rôle occupé (Muller-Kahle et Schiehl, 2013). Abordant ce thème, Muller-Kahle et Schiehl (2013) se penchent sur le pouvoir des hommes PDG versus les femmes PDG, présentant les éléments clés derrière le pouvoir structurel. Plus précisément, l'étude démontre que les femmes en position de pouvoir dans les organisations ne détiennent pas autant de pouvoir structurel dans leurs entreprises, apportant, par conséquent, une dualité dans leurs relations de pouvoir (Muller-Kahle et Schiehl, 2013). De plus, l'étude développe l'idée que si une femme dirige l'entreprise qu'elle a créée, qu'elle détient un diplôme d'études supérieures ou qu'elle travaille pour une multinationale, celle-ci aura plus tendance à détenir du pouvoir dit structurel et qu'elle aura ainsi plus de crédibilité auprès de son équipe (Muller-Kahle et Schiehl, 2013). D'ailleurs, certaines études démontrent également que la quantité de diplômes que détient une femme est plus valorisée que la qualité de son parcours académique (Davidson et al., 2004). Ainsi, il sera pertinent de voir si ces notions de pouvoir structurel seront présentées dans les programmes étudiés, puisqu'elles peuvent possiblement avoir des effets sur le développement et le déploiement de la femme leader.

2.3 Le syndrome de l'imposteur

2.3.1 Le contexte théorique du syndrome de l'imposteur

Le fait que plusieurs études identifient le syndrome de l'imposteur comme l'une des principales causes qui explique le manque de femmes dans les postes décisionnels au sein des organisations justifie qu'on s'y attarde plus longuement (KH et Menon, 2019). En effet, l'exploration de ce concept est impérative dans la compréhension globale du développement du leadership de la femme en organisation. Dans le cadre de plusieurs recherches, il est possible de voir émerger une problématique palpable dans les répercussions que ces chiffres ont sur la confiance et la pression que les femmes en position exécutive se mettent sur elles-mêmes. Une étude de KPMG réalisée en 2020 présente que 75% des femmes occupant des postes décisionnels ont déjà vécu le syndrome de l'imposteur, justifiant la pertinence de se pencher davantage sur le sujet dans ce chapitre. Plus encore, 74% des femmes pensent que les hommes ne ressentent pas les mêmes doutes de soi que celles-ci et 81% de celles-ci croient se mettre plus de pression que les hommes (KPMG, 2020). Afin de mieux comprendre la complexité de la réalité de la femme leader, l'article de KH et Menon (2019) a été extrêmement utile et il nous éclaire sur les façons de surmonter le syndrome de l'imposteur.

Le syndrome de l'imposteur a tout d'abord été évoqué par Clance et Imes en 1978 lors de leurs études sur les femmes ayant énormément de succès en affaires. Ces auteurs ont d'ailleurs remarqué que ce phénomène était très présent chez ces femmes leaders (Clance et Imes, 1978). Ceux-ci définissent ce phénomène comme étant un sentiment de malaise et d'être imposteur face aux réussites que celui-ci a réalisées (Clance et Imes, 1978). Ce phénomène de l'imposteur émergerait davantage chez les individus qui réussissent professionnellement et qui sont considérés comme très performants et intelligents, mais ne voit cependant pas la valeur de leurs efforts dans leurs succès (Jackson, 2018). En effet, le théoricien Kolligian a été le premier à apporter le fait de se sentir « frauduleux » dans la définition du syndrome de l'imposteur (KH et Menon, 2019). Entre autres, la crainte de se faire « démasquer » peut aussi être décrite comme une sorte d'humiliation morale (Hawley, 2019). Par ailleurs, cette peur d'échouer, de perfectionnisme et le fait de travailler sans arrêt sont souvent des caractéristiques que l'on retrouve chez des leaders en général (Jackson, 2018). Dans le cadre de l'étude de Vergauwe et al. (2015), celle-ci a soulevé que les compétences

les plus affectées par le syndrome de l'imposteur étaient l'auto-efficacité, l'estime de soi ainsi que la stabilité émotionnelle. Certaines recherches démontrent aussi que le phénomène de l'imposteur serait présent plus fréquemment chez les femmes et qu'il se manifeste par le fait de procrastiner, d'avoir peur d'échouer et de voir ses succès comme une chance, plutôt que mérités (Jackson, 2018). Malgré que les femmes soient plus enclines à le ressentir que les hommes d'après les recherches, cela ne veut pas dire que les hommes en sont immunisés (Jackson, 2018).

Fait intéressant, ce phénomène n'a été porté à la lumière du jour par nulle autre que Michelle Obama et Kate Winslet, lesquelles ont eu de la difficulté à s'approprier leurs réalisations (KH et Menon, 2019). Toujours d'après l'article de KH et Menon (2019), le syndrome de l'imposteur émergera au sein du parcours professionnel d'environ 70% des gens (KH et Menon, 2019 - citant Gravolis, 2007 pour ce point). Ce concept peut survenir à n'importe quel stade de la carrière et il est principalement ressenti par ces individus pouvant être qualifiés de très performants (KH et Menon, 2019). Par ailleurs, les effets ainsi que les conséquences du syndrome de l'imposteur d'un individu sont bien différents selon la position hiérarchique de celui-ci (KH et Menon, 2019). L'une des conséquences est qu'une personne victime de ce syndrome aura moins tendance à prendre des décisions risquées par manque de confiance ou par peur d'être démasquée (KH et Menon, 2019).

En 2014, une étude quantitative réalisée par Roger Jones, occupant lui-même un poste de direction, soutient que la plupart des hauts dirigeants se sentent incompetents face à leur rôle décisionnel au sein de leur organisation (KH et Menon, 2019- citant Jones 2014). Entre autres, l'auteur dit que les victimes du syndrome de l'imposteur attribuent leurs succès aux facteurs externes plutôt qu'aux facteurs internes tels que leur intelligence et leurs compétences (KH et Menon, 2019- citant Jones 2014). Lorsque ceux-ci échouent dans l'atteinte des objectifs irréalistes, leur sentiment d'imposteur est conséquemment renforcé, en confirmant ce qu'il pensait déjà (Clance, 1985). Quoiqu'aucun diagnostic officiel n'ait été réellement établi, les psychologues considèrent tout de même que ce phénomène est bien réel et ressenti lorsqu'une personne exprime un doute de soi, la peur de ne pas performer ou le sentiment d'être frauduleux (Weir, 2013).

Ainsi l'étude de KH et Menon (2019) présente trois causes importantes dans l'émergence du syndrome de l'imposteur dans un cadre organisationnel. Tout d'abord, les auteurs affirment que le genre joue un rôle déterminant dans l'émergence du phénomène, puisque les femmes en sont plus souvent victimes que les hommes (KH et Menon, 2019). Ensuite, les attentes sociales face au rôle familial et social sont aussi une cause du syndrome de l'imposteur vécu en milieu organisationnel (KH et Menon, 2019). Finalement, la troisième cause du syndrome de l'imposteur est reliée aux traits de personnalité de l'individu, puisque ceux-ci se confondent aux comportements d'insécurité ou négatifs face à ses réalisations ou compétences professionnelles (KH et Menon, 2019).

2.3.2 Les domaines dans lesquels le syndrome de l'imposteur peut émerger

Même si le phénomène discuté survient plus souvent dans des niveaux de hautes performances d'une entreprise, plusieurs études présentent que celui-ci peut être ressenti dans une multitude de domaines et niveaux distincts (Bothello et Roulet, 2019). Certaines études réalisées dans le domaine scolaire démontrent que le syndrome de l'imposteur peut aussi provenir de sources externes, renforçant ainsi de manière importante le sentiment de doute chez l'étudiant en augmentant de manière significative son anxiété (Bothello et Roulet, 2019). Ceci était le cas pour les élèves du baccalauréat dans l'étude de Gardner et Holley (2011), visant d'observer comment le syndrome de l'imposteur était amplifié par le sentiment d'anxiété et le manque de support des proches. Les résultats ont aussi démontré que 80% des élèves qui ressentaient le syndrome de l'imposteur étaient des femmes (Gardner et Holley, 2011).

Dans une autre étude de 2015 avec un échantillon de 28 médecins, ceux-ci ont été questionnés par rapport à leurs sous-performances ainsi qu'à leurs expériences, considérant le droit à l'erreur restreint qu'ils détiennent dans le milieu de la santé (LaDonna et al., 2018). De ce fait, l'anxiété et le fait de douter de soi sont des sentiments pouvant être fréquemment ressentis par les professionnels de la santé, définis dans cette recherche comme le syndrome de l'imposteur (LaDonna et al., 2018). Les résultats ont démontré que la majorité des médecins, malgré leurs années d'expertises, ont remis en question leurs réalisations et la validité de leurs accomplissements (LaDonna et al., 2018). Le doute de soi ressenti par ces individus ne reflète qu'un syndrome de l'imposteur quand le niveau du doute de soi était à son extrême et qu'une rétroaction positive ne pouvait réduire les doutes de l'individu (LaDonna et al., 2018). Ainsi, cette étude démontre que le

syndrome de l'imposteur peut être ressenti dans plusieurs champs d'expertise et malgré que celui-ci soit un peu tabou, il est tout de même très commun. Cela dit, il est donc important de considérer des programmes de développement du leadership varié ciblant différents types de femmes leaders afin de mieux comprendre l'émergence du syndrome dans différentes phases de leur carrière.

Pour ce qui en est des conséquences du phénomène, il est dit que le syndrome de l'imposteur créer des répercussions plus grandes sur l'organisation en entier que sur l'individu en tant que tel (KH et Menon, 2019- citant Bechtoldt, 2015). L'étude a dévoilé que les gestionnaires ayant une perception négative d'eux-mêmes préféreraient léguer les projets stimulants aux employés ayant la même perception d'eux même que le gestionnaire discuté (KH et Menon, 2019- citant Bechtoldt, 2015). D'ailleurs, les compétences de prise de décision ainsi que de planification stratégique d'un gestionnaire vivant avec le syndrome de l'imposteur influencent son style de leadership par le fait qu'il manque de confiance (KH et Menon, 2019- citant Bechtoldt, 2015). Par conséquent, ceux-ci auront moins tendance à s'investir dans des rôles novateurs ou détenant de grands risques (KH et Menon, 2019- citant Bechtoldt, 2015). Dans les cas extrêmes, ce phénomène anxiogène peut mener aux épuisements professionnels de la personne vivant avec ce syndrome, en affectant bien plus que sa vie professionnelle (KH et Menon, 2019).

D'un angle plus positif, certaines études démontrent que les organisations pourraient prendre davantage d'un leader vivant avec le syndrome de l'imposteur (Morgan et Sisak, 2016). D'ailleurs, l'étude de Souza et Tomei (2016) démontre que les leaders détenant un grand stress face à l'échec auront tendance à apporter une attention particulière aux détails en tentant d'éviter de faire des erreurs. Ainsi, cette pression d'accomplir un travail de haute qualité amène les individus vivant avec le syndrome de l'imposteur de toujours vouloir se surpasser ce qui constitue un bienfait pour l'organisation (Souza et Tomei, 2016). De ce fait, il sera intéressant de constater si les programmes de développement du leadership des femmes incluent le syndrome de l'imposteur dans le cadre de ceux-ci.

À des fins de bien cibler et développer les futures femmes leaders au sein des organisations, il est important de considérer tous les éléments entourant le leadership au féminin, comme décrites dans les sections ci-dessus. Pour ce faire, Jackson (2018) présente un modèle théorique de l'émergence d'un leader tout en intégrant le phénomène du syndrome de l'imposteur (Figure A, présenté

à la page 104). En effet, en prenant compte que ceux souffrant du syndrome de l'imposteur sont souvent des individus qualifiés de hauts performants, ayant une peur de l'échec, plusieurs autres éléments y étant rattaché peuvent indéniablement avoir un effet sur le développement du leadership de la femme leader (Jackson, 2018, Figure A). Ainsi, ces deux composantes s'ajoutent ensuite au manque de confiance de soi ainsi qu'au perfectionnisme, menant au syndrome de l'imposteur (Jackson, 2018, Figure A). Les répercussions de celui-ci mèneront par conséquent à un manque de confiance au niveau des prises de décisions, la procrastination ainsi qu'à l'aversion du risque (Jackson, 2018, Figure A). Ceux-ci sont une variable primordiale à considérer dans la sélection et le développement du leadership des femmes au sein d'organisations variées (Jackson, 2018, Figure A). En prenant compte que les femmes sont beaucoup plus enclines à vivre avec le syndrome de l'imposteur, il est essentiel de considérer cet élément dans la mise sur pied de formation visant l'émergence du leadership d'une femme leader.

2.4 La mise en place des programmes de développement des femmes leaders

Pour bien comprendre la problématique, il est impératif de s'intéresser à la mise en place des programmes visant le développement des femmes leaders. En tenant compte que sept femmes sur dix sont partantes à prendre de petits risques pour l'avancement de leur carrière, comparative-ment à 43% des femmes qui sont prêtes à prendre de plus grand risque, les programmes de développement du leadership pour les femmes peuvent définitivement être une option considérée comme peu risquée, tout en permettant l'avancement professionnel de la femme leader (Rickert, 2019). Cependant, trop peu de femmes ont accès à ces programmes de formation. En effet, 40% d'entre elles contre 47% des hommes dans des milieux administratifs ont accès à des programmes spécifiquement rattachés à leurs besoins (Quenson, 2012). La revue de littérature présentée ci-dessous amène les concepts ayant émergé de manière significative lorsque l'on s'attarde aux éléments nécessaires à considérer dans le cadre du développement du leadership des femmes.

Les programmes de développement des femmes leaders se doivent d'intégrer des outils et techniques bien spécifiques, devant aussi être adaptés au *labyrinthe* unique que chaque femme devra affronter vers ces postes de hautes dirigeantes convoités (Eagly et Carli, 2007). Plusieurs organisations ont mis sur pied des formations pour inciter les femmes à développer davantage de confiance et d'outils pour occuper ces rôles (Gipson et al., 2017). Comme mentionné à plusieurs

reprises, la littérature démontre que les programmes de développement du leadership spécifiquement liés aux femmes leaders sont l'une des multiples façons pour inciter les femmes à occuper les postes décisionnels d'une organisation (Gipson et al., 2017). Cependant, le manque de recherches effectuées sur ce sujet nous donne l'occasion de creuser davantage le sujet en évaluant les répercussions réelles de l'implantation stratégique de ces programmes. Notamment, pourquoi certaines femmes sont choisies au détriment de d'autres, le plan de développement, les concepts abordés, ainsi que si le syndrome de l'imposteur est considéré dans la sélection et abordé au sein des formations et plus encore.

Comme abordé plus haut, le type de leadership, le pouvoir structurel des hommes et des femmes, les stéréotypes, le concept du labyrinthe, le contexte et le syndrome de l'imposteur jouent des rôles fondamentaux dans l'émergence de la femme leader. De ce fait, il semble important que ces éléments clés soient pris en compte dans le développement de celles-ci au sein des programmes discutés. D'ailleurs, une étude en particulier s'arrête sur l'expérience et la perception des femmes leaders tout au long de leur développement du leadership dans un cadre comprenant la sélection, le style de leadership, la performance ainsi que le développement de celles-ci (Gipson et al., 2017). Tout d'abord, l'étude se penche sur comment les hommes et les femmes sont sélectionnés différemment dans le processus de développement du leadership et comment ils sont par la suite promus dans des rôles exécutifs (Gipson et al., 2017). Ensuite, l'émergence du type de leadership des femmes versus celui des hommes est évaluée, tout en prenant compte de la performance de chacun d'entre eux en tant que leader (Gipson et al., 2017).

2.4.1 La sélection des participantes des programmes de développement du leadership des femmes

En prenant compte de l'écart considérable des hommes et des femmes en position de pouvoir dans les organisations, il est possible de se questionner sur le processus de sélection des femmes leaders dans des programmes de développement du leadership ouvert à tous. En 2016, une étude réalisée auprès de plusieurs entreprises autour du monde démontrait que les femmes détiennent moins qu'un quart des positions exécutives seniors, dont un tiers de ces compagnies ne détenaient aucune femme dans ces rôles décisionnels (Grant Thornton, 2016).

Comme présenté par Gipson et al. (2017), d'autres études ont mis de l'avant le manque de femmes qualifiées lorsqu'il était le temps de sélectionner des femmes à développer, jouant ainsi un grand rôle dans l'écart entre les sexes (citant Eagly et Carli, 2007, se rapportant à ce point). D'autre part, il est dit que la réduction de la demande face aux femmes voulant développer leur leadership dans le processus de sélection est due à tous les stéréotypes rattachés à l'idéologie de la femme en position de pouvoir (Gipson et al., 2017). Par ailleurs, les femmes sont sous-représentées dans les programmes de MBA où elles représentent un tiers de candidats, mais représentent 57% de toutes les bachelières, 59.9% des diplômés de maîtrise ainsi que 51.8% des titulaires de doctorats, diminuant ainsi la force et pertinence de l'argument précédent (Catalyst, 2009 ; National Center for Education Statistics, 2016 - comme cité par Gipson et al., 2017). Cela dit, les femmes faisant partie des pipelines organisationnels sont malheureusement toujours aux prises avec des barrières systémiques, réduisant leur sélection pour leur développement et par conséquent leur nomination à rôles décisionnels (Gipson et al., 2017). Ces statistiques présentent inévitablement la pertinence de promouvoir des programmes spécifiquement réservés aux femmes, à des fins de réduire ces barrières systémiques.

Plus encore, certains éléments doivent être prises en compte dans le processus de sélection soit face à la mission et vision de l'organisation ou que ce soit par rapport aux domaines discutés, ce qui le nombre de femmes haut placées (Gipson et al., 2017). Par exemple, que ce soit concernant le niveau d'éducation ou dans les services de santé ou gouvernementaux où les femmes sont surreprésentées (Bowles et McGinn, 2005- comme cité par Gipson et al., 2017). D'autre part, il est aussi possible de conclure que les hommes sont surreprésentés dans le domaine de la politique ainsi que de la finance (Gipson et al., 2017). Il faut également prendre en compte que les femmes ont plus tendance à être élues comme leader dans des temps de crise, comme mentionné a priori, qui peut influencer la sélection de celles-ci. Considérant que le problème de pipeline n'a pas été assez exploité en littérature, ce qui explique le mieux l'écart dans la sélection du prochain leader dans une organisation est le fait qu'il y a un bassin de recrutement plus faible et que l'écart provient par conséquent des stéréotypes et préjugés apportant une discrimination d'élire des femmes dans des postes exécutifs (Gipson et al., 2017).

2.4.2 Le développement des femmes leaders

Comme présenté par Daniel Day, il est important dans un processus de développement du leadership d'émettre une distinction entre le développement du leadership systémique et le développement du leader (Gipson et al., 2017 – citant Day 2001). Pour sa part, le développement du leadership systémique est un programme standardisé combinant plusieurs méthodes utilisées normalement pour le développement des leaders en général (Day, 2001- comme cité par Gipson et al., 2017). D'autre part, le développement du leader est un processus pouvant être comparé aux théories du développement de l'adulte (Day, 2001- comme cité par Gipson et al., 2017). D'ailleurs, il est pertinent de comparer les concepts de leadership systémique et le développement du leader apporté par Day 2001, aux compétences à développer et thèmes abordés dans le cadre d'un programme de développement du leadership des femmes. D'une part, le développement du leadership systémique spécifiquement rattaché aux besoins de la femme leader s'orienterait davantage vers les sujets des stéréotypes, du concept du labyrinthe et du leadership en général, tandis qu'un développement du leader focaliserait davantage ces principes vers le niveau individuel de la femme leader en construisant son leadership à partir de ses forces et ses faiblesses (Gipson et al., 2017- citant Day 2001).

Ces principaux constats orientent donc la recherche vers les bienfaits du développement du leadership de la femme, à des fins de développer des compétences et aptitudes propres à ses capacités personnelles (Gipson et al., 2017). Toujours d'après Daniel Day, le processus de développement s'oriente vers des sessions de coaching, duquel les forces, faiblesses et introspections sont mises de l'avant (Day, 2001- comme cité par Gipson et al., 2017). Ainsi, les individus sélectionnés pour occuper des postes de haute direction dans les organisations sont des acteurs indispensables dans le succès et l'évolution de l'entreprise, justifiant que la haute performance de ces parties prenantes essentielles soit maintenue (Day, 2001- comme cité dans Gipson et al., 2017). Lorsqu'une femme est ciblée pour ces rôles essentiels, il est primordial, pour l'auteur Daniel Day, de placer le développement du leader de l'avant pour assurer la motivation, la régulation, ainsi que la prise de conscience de la femme visée pour assurer un succès dans l'organisation (Day, 2001- comme cité dans Gipson et al., 2017). Par ailleurs, peu de recherche a été effectuée sur les mesures les plus efficaces pour développer une femme leader, justifiant ainsi la pertinence de se pencher

sur ce sujet (Gipson et al., 2017). Finalement, on soulève que plusieurs méthodes utilisées pour développer le leadership des femmes s'orientent vers la rétroaction 360, le réseautage, ainsi que le fait qu'elle ait accès à des mentors et des coaches (Gipson, 2017).

2.5 Résumé et conclusion du cadre théorique

La revue de littérature a permis de mieux comprendre les enjeux principaux auxquels les femmes font face dans leur avancement professionnel, tout en permettant d'établir certains constats. D'ailleurs, le type de leadership des femmes, les stéréotypes par rapport aux femmes leaders, le concept du pouvoir structurel, le contexte d'émergence de la femme leader, le plafond de verre et le labyrinthe, ainsi que le syndrome de l'imposteur engendrent certaines réflexions sur le manque de femmes leaders dans nos organisations. Même si plusieurs raisons telles qu'évoquées plus haut présentent certaines causes et conséquences face à la sous-représentation des femmes leaders, plusieurs enjeux sociaux doivent aussi être considérés. En effet, 75,8% des femmes comprennent les trois quarts des travailleurs temps partiels au Canada, présentant le fait de devoir s'occuper des enfants comme première raison, tandis que 3,3% des hommes ont présenté la même raison de leur travail à temps partiel (Fondation canadienne des femmes, 2015). D'ailleurs, d'autres raisons sociales et culturelles viennent en jeu lorsque l'on parle de manque de femmes leaders, tels que les absences à court ou long terme directement corrélées au taux inférieur des promotions, les interruptions dans l'évolution professionnelle des femmes et le coût bien souvent élevé des services de garde (Fondation canadienne des femmes, 2015). Bien que ces réalités sociales doivent aussi être considérées dans la compréhension globale de la réalité des femmes, les programmes de développement de leur leadership se doivent d'être adaptés à leur parcours professionnel et personnel.

Pour ce qui est des types de programmes, il sera possible de se pencher davantage sur les programmes de développement du leadership des femmes qui sont offerts à l'externe dans le cadre de ce mémoire. Entre autres, ces programmes externes de développement du leadership des femmes détiennent plus d'expertises et de ressources relatives à la réalité des femmes leaders et pouvant conséquemment mieux répondre à leurs besoins (Quenson, 2012). À la lumière de ces réalisations, je me concentrerai uniquement sur les programmes de développement du leadership des femmes disponibles à l'externe, puisqu'une minorité de ces programmes se retrouve à l'interne

des organisations, dû aux couts élevés et ressources nécessaires de détenir un tel département spécifique.

En prenant compte de toutes ces informations qui démontrent une bonne partie de la réalité de nos femmes leaders en entreprise, cela confirme la pertinence de s'attarder sur ce sujet de recherche. Une série d'entretiens semi-dirigés avec des responsables de programmes de développement du leadership pour les femmes de 14 organisations, provenant de domaines distincts et détenant des visions et missions différentes, permettront de démystifier les différences et les similitudes dans le développement du leadership des femmes. Effectivement, ceci permettra d'aider à mieux comprendre les défis vécus par nos femmes leaders et ainsi de prôner leur émergence dans les postes décisionnels de nos organisations québécoises.

Chapitre 3: Cadre de l'analyse

3.1 Aperçu et Méthode de Recherche

Comme évoqué précédemment, il est possible de concevoir une problématique indéniable dans le manque de femmes occupant des rôles décisionnels et exécutifs au sein d'organisations. Pour contrer, en partie, cet enjeu flagrant, il est possible pour les organisations de proposer l'implantation de programme de leadership orienté spécifiquement vers les femmes leaders. Il est donc pertinent d'interviewer les responsables de tels programmes de développement du leadership au féminin pour évaluer et mieux comprendre leurs méthodes de sélection et le processus de développement du leadership des femmes. Pour ce faire, l'analyse se fera au niveau des programmes de développement du leadership des femmes.

Seize responsables de programmes de 14 organisations distinctes en Amérique du Nord ont été interviewées afin d'offrir une vision plus complète des mesures prises pour remédier à la problématique du manque de femmes leaders qui perdure depuis des décennies. En comprenant mieux la sélection ainsi que les outils offerts pour développer les compétences, la confiance et les aptitudes de nos futures femmes leaders, il sera possible de combler certaines failles dans la littérature qui tente de répondre aux problèmes du manque de femmes dans les postes décisionnels.

Plus encore, le fait d'étudier les méthodes de sélection et de développement des femmes leaders par le biais de cette recherche qualitative permet de mieux concevoir les points communs de chaque programme et ce qui constitue des forces inévitablement à considérer dans la littérature. Les motivations derrière cette recherche étant extrêmement pertinentes, il est intéressant de prendre en compte le pourquoi et le comment le développement du leadership des femmes est réellement orchestré au sein de multiples organisations distinctes offrant des buts et des motifs différents.

3.1.1 Méthode de recherche

La recherche s'est réalisée de manière qualitative par le biais d'entretiens semi-dirigés, duquel le guide d'entretien sera discuté ci-dessous. Considérant la nature de la question de recherche, un guide détenant des questions ouvertes était pertinent afin de soutirer le plus

d'informations possible. En prenant compte que la recherche est exploratoire, ce type d'entretien a permis d'aller recueillir certaines informations pertinentes n'étant pas ressorties au sein de la littérature. En permettant conséquemment de mieux identifier les failles dans la littérature, cette méthode permet aussi de ressortir de nouveaux enjeux importants sur le sujet, pour la recherche tout en guidant les répondants dans des concepts préalablement définis.

3.1.2 Développement de la grille d'entretien

La question de recherche a été explorée en profondeur, permettant de développer plusieurs sous-questions pertinentes, de type ouvert, à des fins de maximiser l'information de chaque répondant. L'entretien a débuté avec une question non menaçante pour permettre au répondant de décrire le programme de développement du leadership des femmes leaders, suivi d'une question sur le rôle du répondant dans le cadre de ce projet (Annexe A à la page 99).

La deuxième section de l'entretien se concentrait sur le comment ces programmes sont développés (Annexe A). Tout d'abord, la sélection des candidates est abordée (qui sélectionne les femmes leaders à développer? Est-ce par elle-même ou au sein de l'organisation. Par la suite, le développement est discuté (comment développez-vous les compétences du leadership de la femme leader? Quels sont les thèmes couverts dans les formations? Pourquoi ces thèmes sont-ils intégrés? Est-ce que vous abordez le syndrome de l'imposteur au sein de vos formations? Si oui, comment?). Cette section est primordiale dans la compréhension et la pertinence du programme de développement du leadership des femmes leaders. Effectivement, il sera important de comparer les réponses de chaque programme par rapport aux informations retrouvées dans la littérature pour mieux comprendre les concepts émergents de chaque programme, ceux qui se ressemblent et ceux qui diffèrent de la littérature. Il sera aussi possible de comparer les concepts rattachés aux divers programmes aux éléments clés reliés au leadership des femmes ressorties dans la littérature.

Ensuite, quelques questions liées aux résultats des programmes du développement du leadership des femmes étaient posées, afin de mieux comprendre les retombées réelles de ces formations et comment celles-ci sont évaluées (quelles sont les retombées du programme? Collectez-vous de la rétroaction? Avez-vous des données pour évaluer le programme? Est-ce qu'il y avait des difficultés que vous avez dû adapter? Avez-vous fait des adaptations à la suite des difficultés

vécues?) (Annexe A). Ces résultats permettront d'identifier certaines failles et les comparer aux réussites et failles des autres programmes. Cela permettra aussi d'analyser promptement les implications de cette étude et amener d'autres enjeux à la réalité des femmes leaders.

Pour terminer, une question ouverte était posée, à des fins d'amener d'autres avenues au sujet de recherche : est-ce que vous avez des sujets pertinents devant être abordés au sein d'une recherche sur ces formations du développement du leadership des femmes? (Annexe A). Ceci a permis entre autres aux répondants d'apporter d'autres points qui n'ont pas été abordés lors de l'entretien et peut émettre d'autres concepts et idées pouvant être explorés davantage. Le guide d'entretien semi-dirigé a été traduit en anglais, afin d'accommoder les répondants de l'Ouest canadien, Ontario et des États-Unis. Les questions posées étaient identiques en français et en anglais (Annexe A).

Afin de vérifier que les questions étaient pertinentes et que le plus d'informations possible allaient ressortir des entretiens, j'ai pratiqué l'interview sur une de mes amies. D'après ce prétest, j'ai pu déduire que mes questions étaient assez ouvertes pour obtenir l'information nécessaire, tout en ne restreignant pas le répondant à seulement aborder le sujet de recherche. Ainsi, cette étape m'a permis de restructurer certaines phrases, pour que les répondants puissent davantage comprendre le sens des questions. Le guide d'entretien ayant été traduit aussi en anglais, j'ai refait ce même exercice avec une de mes amies anglophones, pour m'assurer que le sens des questions demeurait semblable.

3.2 Stratégie de recrutement et échantillon

Les répondants ont été choisis de manière ciblée, du fait que celles-ci provenaient d'organisations de domaines variés afin d'assurer des résultats offrant une perspective globale de la situation. Lorsque l'étude a été approuvée par le comité d'éthique de la recherche (CER- voir Annexe B), j'ai débuté mes recherches de répondants en évaluant les programmes de développement du leadership des femmes sur Internet. Lorsque j'ai constaté que la majorité des programmes spécifiés au développement du leadership des femmes, qui étaient aussi extrêmement pertinentes provenaient des États-Unis, j'ai contacté le CER et fait approuver l'élargissement de mon échantillon. Ainsi, j'ai décidé d'ajouter des répondants provenant aussi des États-Unis, puisque plusieurs

programmes identifiés étaient extrêmement pertinents pour le projet, tout en permettant aussi une plus vaste variété de formules de programmes. De ce fait, l'échantillon s'est fait auprès d'organisations situées au Québec, Canada et aux États-Unis. Les répondants contactés étaient les responsables des organisations ou organismes où un programme de leadership orienté vers les femmes était en place et ont été contactés par le biais des courriels disponibles sur leurs sites web.

En attente de leur réponse, j'ai construit une structure de journal de bord, afin d'avoir une idée plus détaillée des organisations, de leur vision et mission décrite sur leur site web, utiles pour la collecte de données. J'ai mis sur pied un tableau pour savoir quelle organisation à contacter, leur public cible, la structure du programme ainsi que la date et la façon dont celles-ci ont été contactées. Considérant que mon premier jet de contact a eu lieu avant le congé des fêtes, j'ai décidé de relancer les organisations après les fêtes et ainsi recevoir plus de réponses positives.

Les organisations ont été choisies de manière précise, pour que les informations recueillies pour chaque programme puissent refléter le mieux possible les programmes de développement du leadership des femmes leaders dans différents domaines variés. Notamment, j'ai contacté des organismes communautaires, des organisations privées, des écoles, ainsi que des organisations qui s'alliaient avec de grandes organisations. Entre autres, certains de ces programmes ciblaient les femmes d'affaires, d'autres des jeunes femmes, des entrepreneures ou des candidates présélectionnées comme étant des hautes performantes. Cette structure de travail visait à rassembler le plus de thèmes communs, malgré les différences entre les domaines et les publics cibles. Ceci m'a permis de mieux comprendre et présenter comment la réalité des femmes est perçue sous différents angles, mais englobent tout de même énormément de points saillants communs.

Comme mentionné plus tôt, les responsables de programmes des organisations sélectionnées ont été contactées par courriel avec le même message standardisé qui a été envoyé à chaque organisation. Par ailleurs, j'ai contacté chaque organisation que je jugeais pertinente pour la recherche, soit 52 organisations distinctes, offrant différents types de programmes de développement du leadership pour les femmes. Sur ces 52 organisations, 22 étaient canadiennes et donc 57% des programmes contactés provenaient des États-Unis. La date de l'envoi a été notée dans le journal de bord afin de pouvoir relancer chaque organisation dans le mois suivant. Ainsi, 26% d'entre eux

m'ont répondu avec une réponse positive ($N= 14$). De ce fait, les 14 organisations proviennent des domaines de l'éducation, institutions bancaires, le domaine du sport, les domaines de développement du leadership, le domaine du droit, des organismes communautaires, des organisations privées, des fondations, ainsi que des centres de formation. D'ailleurs, neuf organisations répondants provenaient du Québec, trois de l'Ouest-Canadien et deux des États-Unis. Cette variété avait comme objectif de recenser le plus d'organisations variées possible dans le but de comparer les divergences et similitudes des résultats.

Afin de préserver l'anonymat des répondants, ni les noms de ceux-ci ni ceux des entreprises n'ont été divulgués. Celles-ci seront présentées avec des lettres en lien avec l'ordre dans lequel je les ai interviewées. Au total, j'ai interviewé 16 répondants provenant de 14 organisations différentes. Les organisations M et N comprenaient deux experts qui ont répondu aux questions ce qui a engendré des réponses encore plus complètes. Ceux-ci ont été identifiés de M.1 et M.2 ainsi que de N.1 et N.2 au sein des verbatims et dans la section des résultats.

3.3 Les entretiens

Aucun des répondants n'a vu les questions préalablement à l'entretien sauf une candidate, puisque la responsable du programme venait de quitter l'organisation et la personne que j'ai interviewée voulait répondre aux questions au meilleur de ses connaissances. Pour ce faire, elle m'a demandé d'avoir accès au guide avant. Tous les entretiens semi-dirigés ont été réalisés soit par Teams ou par Zoom et un au téléphone, à des fins de respecter les directives gouvernementales restreignant les contacts entre individus, considérant que les données ont été amassées en période de la pandémie de la Covid-19.

Les entretiens étaient prévus de durer environ 45 minutes. Pourtant, en effectuant les entretiens, j'ai pu conclure que ceux-ci étaient d'approximativement 25 à 30 minutes. La moyenne exacte des entretiens était de 25,9 minutes. En prenant compte que l'échantillon comprenait des organisations à travers l'Amérique du Nord, l'heure des rencontres a été ajustée avec le fuseau horaire, ainsi qu'avec la langue parlée comme mentionnée à priori.

J'ai enregistré les entretiens avec la permission des répondants, par le biais de *Voice Memo* sur mon téléphone et par *Simple Recorder* sur mon ordinateur. Les répondants étaient informés que notre entretien était enregistré et avaient bien sûr accepté tous les termes dans le formulaire de confidentialité. Les entretiens étant semi-dirigés, j'ai suivi les thèmes abordés par le répondant en posant les questions du guide d'entretien en conséquence, mais de manière flexible. J'ai pris plusieurs points saillants en notes durant mes entretiens, afin de mieux repérer les éléments clés par la suite. À la suite de ces entretiens, j'ai inscrit mes réflexions dans mon journal de bord, ce qui m'a aidé dans ma stratégie d'analyse de données.

3.4 Codage

Pour ce qui en est de ma stratégie de codage et d'analyse, je me suis basée sur un chapitre du livre de Johnny Saldana (2007) intitulé *The Coding Manual for Qualitative Researchers* ainsi qu'un article de Gioia et al. (2013) *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on Gioia Methodology*, pour mieux comprendre le processus. Entre autres, j'ai transcrit les verbatims de chaque répondant dans la langue d'origine sur Microsoft Word. Cependant, les citations présentées dans le prochain chapitre de ce mémoire ont été traduites, lorsque nécessaires, pour assurer une conformité dans la section des résultats. J'ai ensuite effectué une première relecture de tous les verbatims en identifiant les points saillants, puis en cherchant les concepts et mots clés qui ressortaient. Ces éléments clés étaient identifiés par un code de couleur, permettant de mieux identifier si le propos était relié au type d'expert (orange), à la sélection des candidates (bleu), aux compétences à développer (mauve), aux processus d'apprentissage (vert), aux retombées des programmes (rouge), ainsi qu'au syndrome de l'imposteur (jaune). Comme il est possible de noter, j'ai décidé de créer une section spécifique pour le syndrome de l'imposteur, dû au fait qu'il ressortait davantage dans la recherche préliminaire. Par la suite, j'ai relu les verbatims afin de m'assurer que je n'avais pas manqué d'autres éléments clés qui seraient impératifs pour les résultats de la recherche.

Après avoir préparé et organisé mes données, j'ai construit un document Excel avec les six catégories identifiées dans le paragraphe ci-dessus, présentées avec le code de couleurs leur étant attribué. Ainsi, les codes identifiés étaient inscrits sous chaque catégorie appropriée. Lorsqu'un code ressortait dans un entretien, le chiffre 1 était placé dans la case reliant le répondant et le code.

Lorsqu'un nouveau code survenait, je l'ajoutais à la liste dans la catégorie appropriée. Cela a permis d'identifier quels codes ressortaient davantage et seraient intéressants à soulever. Il est important de mentionner que la catégorie du type d'experts comprenait 8 codes, la catégorie sur la sélection des participantes comprenait 18 codes, la catégorie sur le développement des compétences comptait 41 codes, les processus d'apprentissage 23 codes, les retombées du programme 12 codes et finalement la catégorie sur le syndrome de l'imposteur en comprenait 7. Finalement, la dernière étape du codage était de combiner les codes initiaux pertinents dans des thèmes, en analysant le document Excel ainsi que les verbatims annotés, j'ai pu choisir des codes qui étaient primordiaux à mentionner dans l'analyse, pour ensuite créer des catégories en regroupant les codes ensemble.

Pour ce faire, la catégorie sur le développement des compétences (mauve) comprenant 42 codes a été divisée en cinq thématiques distinctes, représentant le mieux possible les données recueillies. Ces cinq thèmes sont le développement du leadership spécifique aux femmes (11), la connaissance de soi en tant que leader (8), l'importance de bâtir des collectifs entre nos femmes leaders (4), la complexité du parcours de la femme (8) et l'importance d'outiller la femme leader avec des habiletés en gestion (10). Ces catégories seront élaborées davantage dans la section des résultats. Par ailleurs, les processus d'apprentissage (vert) ont été divisés en deux thèmes soit, l'apprentissage passif (6) et l'apprentissage actif (17). L'apprentissage actif pour sa part, est utilisé pour décrire les programmes qui détiennent des activités plus interactives avec la femme leader tandis que l'apprentissage passif est plus axé sur un angle théorique. Pour sa part, la catégorie sur les retombées du programme (rouge), les codes étaient soit très similaires ou très différents. Cela dit, les codes similaires ont été rassemblés sous un thème de sondage (4), tandis que les autres sont demeurés les mêmes, soit le sentiment d'union après la participation au programme, l'évolution concrète dans des postes décisionnels et quand les mentorées deviennent des mentors.

Pour ce qui en est du type d'expert utilisé (orange) et la sélection des participantes (bleu), le regroupement des codes de 1^{er} ordre a été effectué différemment. En effet, il m'a été possible de constater que le type d'expert utilisé ainsi que la sélection des participantes constituaient toutes deux des variables qui dépendent de la mission et vision de l'organisation, pouvant difficilement être regroupées. Par conséquent, j'ai décidé de ne pas combiner ces deux codes de 1^{er} ordre puisque les réponses dépendaient du but de l'organisation. Cela dit, les résultats démontreront l'idée que

le type d'expert utilisé et la sélection des candidates semblent être très liés avec la visée propre à chaque programme.

Ce niveau abstrait et plus général des données m'a permis de mieux conceptualiser les données amassées pour élaborer sur les résultats clés. D'ailleurs, j'ai rassemblé les codes dans des catégories distinctes, en définissant ensuite un titre qui les unissait. Finalement, j'ai ressorti les passages importants des verbatims qui prouvaient la pertinence de chaque catégorie. Par conséquent, ces connaissances face à la perspective des répondants me permettront de mieux comprendre la complexité des programmes de développement du leadership des femmes au travers des résultats.

Lors du codage, il est important de noter que j'ai inscrit les réponses des deux organisations qui comprenaient les deux responsables de programme soit M.1, M.2 et N.1, N.2, dans la même colonne (M.1 & M.2 dans la colonne pour l'organisation M et N.1 & N.2 dans la colonne pour l'organisation N), considérant qu'ils complétaient leurs propos durant l'entretien. Lors de l'analyse des résultats, chaque nombre (soit $N = X$), sera basé sur le nombre d'organisations offrant un programme de développement du leadership des femmes, soit 14.

Chapitre 4: Les résultats

La question de recherche reposant à priori sur le pourquoi et le comment les programmes de développement du leadership des femmes sont développés et déployés au sein des organisations a dû être modifié au cours de la recherche. En fait, lors de la recherche préliminaire, il était difficile d'affirmer que les programmes de développement du leadership des femmes étaient davantage construits à l'interne ou à l'externe des organisations. Lorsque j'ai débuté mes recherches sur Internet, pour trouver des organisations intéressées à participer à l'étude, j'ai pu constater que les programmes de développement spécialisés vers le développement du leadership des femmes qui s'offrent à l'interne des organisations sont beaucoup plus rares, ce qui peut être expliqué par les coûts dispendieux de maintenir un département interne spécifiquement adressé aux femmes. Comme indiqué plus haut, en constatant que les organisations souhaitant développer leurs femmes leaders font plus souvent appel à des programmes de développement du leadership des femmes à l'externe, j'ai pu recentrer mon sujet de recherche en conséquence.

Par ailleurs, les éléments principaux du pourquoi et du comment les programmes de développement du leadership des femmes sont tout de même ressortis au sein des entretiens par le biais des motivations et de la mise en place de ces programmes externes. Suite à la réalisation des entretiens, seulement un des programmes, soit l'organisation M, les répondants M.1 et M.2 ont dit qu'ils offraient certains programmes de développement du leadership à l'interne, mais qu'ils faisaient appel à des programmes externes pour développer les femmes identifiées de haut potentiel. D'après eux, l'expertise et les ressources que détiennent des programmes externes permettent de développer davantage le leadership de la femme leader, justifiant d'autant plus le choix de se concentrer sur les programmes externes.

Ce changement d'angle de la question de recherche m'a permis d'identifier et d'élaborer plusieurs sujets essentiels rattachés au déploiement des programmes de développement du leadership des femmes; la mise sur pied des programmes, la sélection des candidates, les compétences et thèmes abordés, les processus de développement ainsi que sur les retombées réelles de ces programmes. Tout d'abord, la mise sur pied des programmes s'intéresse au type d'experts pour mettre sur pied le programme. D'ailleurs, cette section s'intéresse aux motivations ainsi qu'au type

d'experts utilisé que ce soit des conférenciers, professeurs, la littérature, des observations reliées à leur propre expertise, etc. Par la suite, la sélection des candidates s'intéresse au public cible du programme, comment celles-ci sont sélectionnées et les critères de sélection, s'il y a lieu. Cette section s'adresse tout particulièrement aux conditions internes et externes qui influencent l'utilisation de critère de sélection tel que la visée et l'objectif du programme.

Au sein de l'analyse des résultats, les compétences à développer ont été divisées en cinq groupes; le développement du leadership spécifique aux femmes, la connaissance de soi en tant que leader, l'importance de bâtir des collectifs entre nos femmes leaders, la complexité du parcours de la femme et l'importance d'outiller la femme leader avec des habiletés en gestion, qui seront décrites ci-dessous. Par la suite, les processus de développement des concepts abordés à priori sont classés sous-apprentissage passif ou actif. Dans le cadre de cette analyse, l'apprentissage passif est défini comme un type d'apprentissage plus théorique, où les notions, la littérature, les vidéos et les conférencières, etc. D'autre part, l'apprentissage actif est présenté comme l'interaction et l'échange des participantes, participer à des ateliers, le partage d'expérience, l'implication communautaire, etc. En prenant compte du large éventail de méthodes de développement de la femme leader, cette distinction entre l'apprentissage actif et passif semblait être la manière la plus simple pour différencier les types de processus de développement. Cela permettra ainsi de mieux comprendre les méthodes de développement utilisées et de les comparer ainsi que d'évaluer lequel ressort davantage et définir conséquemment les implications de ces méthodes d'apprentissage distinctes. Finalement, la section sur les retombées du programme prend en compte le sentiment d'union des femmes suite à la participation au programme, aux méthodes de collectes de rétroaction, ainsi que les retombées réelles des femmes ayant participé au programme pour l'obtention de postes exécutifs.

Par conséquent, ce changement de direction de la question de recherche m'a permis d'explorer d'autres problématiques devant être prises en compte dans la globalité du sujet de recherche soit; l'importance de l'implication des gestionnaires, de la haute direction et de l'organisation entière pour maximiser le développement des femmes, les politiques manquantes pour promouvoir les femmes dans des postes de hauts dirigeants ainsi que les ressources limitées offertes par les

organisations. Subséquemment, ces sujets d'actualité ressortis durant les entretiens seront traités plus amplement dans la section sur la discussion.

4.2 Analyse des résultats

4.2.1 La création des programmes : les motivations et les défis

Lors de l'analyse des entretiens, il a été possible de constater plusieurs motivations et buts similaires menant à la création des programmes de développement du leadership spécifiquement dirigés vers les femmes leaders. D'ailleurs, l'analyse des données récoltées a permis d'affirmer que chaque organisation ($N=14$) avait mis sur pied leur programme de développement du leadership des femmes pour répondre à un besoin flagrant dans le monde autant social qu'organisationnel. Toujours sur cette lancée, les données ont permis de conclure que les motivations, les méthodes de sélection et le type d'expert utilisé dépendent tous ($N=14$) de la mission et vision de l'organisation offrant le programme de développement du leadership des femmes.

Par exemple, un OBNL visant à aider les jeunes plus défavorisés à vivre des expériences significatives, soit de nature communautaire, éducative ou sociale, celle-ci dit être motivée par le fait de créer de jeunes femmes leaders qui changeront le monde de demain. D'autre part, un autre OBNL interviewé visant à aider les femmes dans le monde du sport, ont des motivations concernant l'évolution des femmes leaders comme coach, athlète, conciliation étude/sport, etc. D'un autre côté, les universités offrant des programmes de leadership au féminin détiennent moins de critères de sélection face au parcours professionnel de la femme et s'intéressent plus à informer, instruire et développer ces femmes qui n'ont pas nécessairement les outils nécessaires pour gravir les échelons organisationnels. Plus encore, les organisations privées visant à développer leur personnel identifié de « haut performant » auront des critères de sélection et un programme beaucoup plus axé vers les thématiques de performance organisationnelle et rendement, en comparaison avec le programme axé sur les jeunes femmes leaders d'un OBNL, par exemple.

Par ailleurs, ces divergences dans les objectifs principaux des programmes majoritairement orchestrés par la visée de l'organisation ne changent pas le besoin flagrant de programme de développement du leadership au féminin qu'ils ont tous pu constater. Comme mentionné ci-après,

l'importance de promouvoir ces programmes mis en place spécifiquement pour les femmes pour favoriser des contextes d'apprentissage où la femme leader se sent à l'aise de partager.

« Il y a 20 ans, vous verriez la plupart du temps que ce sont les hommes qui profitaient de ces opportunités et qui participaient au programme de leadership. Donc la première chose à faire était de prendre connaissance d'où sont les femmes... Nous avons donc commencé par un seul cours qui était réservé spécifiquement aux femmes et cela fonctionne depuis 2002 ! Je pense que bien sûr, les cours ont évidemment beaucoup changé, mais ce sont les mêmes idées derrière. L'idée principale est de créer une sorte d'espace sûr et un espace ouvert pour que les femmes puissent parler des défis particuliers qu'ils ont avec le leadership par rapport aux hommes. C'était la première raison de commencer les cours, mais maintenant les motivations de poursuivre notre programme ont beaucoup changé puisqu'elles sont adaptées à la réalité actuelle des femmes. » Répondante I

De ce fait, les propos de la **Répondante I** présentent les motivations et la pertinence de créer des programmes qui s'adaptent à l'évolution de la réalité des femmes. D'ailleurs, ces programmes spécifiquement réservés aux femmes permettent de relier d'autres participantes qui vivent une réalité semblable et détiennent les mêmes intérêts de développement du leadership à des fins d'occuper des postes décisionnels. Par conséquent, ces programmes leur permettent aussi de partager et de grandir ensemble dans un environnement où la sécurité psychologique est prônée. Cela motive indéniablement les responsables des programmes à mettre de l'avant une atmosphère apprenante préconisant le développement de la femme leader, comme présenté ci-dessous.

« L'objectif principal est de faire en sorte que les femmes s'unissent, qu'elles peuvent mieux communiquer leurs ambitions dans leur milieu de travail pour qu'elles soient ainsi plus visibles (...) On vit la même chose en même temps. Le fait de ressauter avec les filles, c'est extrêmement important parce que ça crée l'idée qu'on vit tous ensemble quelque chose de particulier, qu'on fait partie d'un groupe, qu'on est dans un safe space... Cela dit, l'engagement envers leur propre développement est plus fort. » Répondante F

Les objectifs des programmes de développement du leadership des femmes visent principalement à donner du pouvoir aux femmes pour qu'elles s'aident à s'épanouir et s'appuient pour

obtenir des postes organisationnels exécutifs. Le fait de créer un sentiment d'union et de communauté entre les participantes est ce qui est le plus ressorti au sein des entretiens. Entre autres, 57% des répondants (N=8) ressortent l'importance de créer une communauté et un sentiment d'union entre les femmes qui s'inscrivent au programme lequel perdure même après la fin du programme. Ce sentiment d'union effectif même après la participation au programme permettra aux participantes de créer des relations d'affaires bénéfiques à l'épanouissement professionnel de la femme leader. Notamment, les responsables de programmes sont motivées de continuer leur mission, vers le développement et l'*empowerment* des femmes, amenant celles-ci à s'aider à gravir les échelons ensemble.

« Notre rôle c'est vraiment d'accompagner ces participantes-là pour qu'elles puissent se créer une pratique propre à elle et au-delà de ça, se créer une communauté pour qu'elles puissent s'épanouir et avoir conscience que c'est possible de vivre de sa carrière d'une manière qui nous ressemble. Étant parfois un peu hors norme, il est important de ne pas se fondre dans les cadres imposés par les professions...d'être capable de percevoir de manière différente que ce qu'on conçoit comme le seul chemin possible (...) L'objectif c'est vraiment d'être les leaders d'un mouvement vers la confiance des femmes... Notre rôle, concrètement, c'est d'être leader d'un mouvement qui ouvre la porte professionnelle de penser et de prendre action autrement qu'au niveau de leur pratique donc vraiment la conciliation de toutes leurs sphères de vie! » Répondante N.1

Le but derrière la mise sur pied des programmes est bien souvent de donner confiance aux femmes, ce qui a été souligné par (N=8) des répondants. Cet élément de confiance discuté au sein des entretiens a été identifié comme un outil essentiel leur permettant de concevoir qu'elles sont capables d'accomplir ce qu'elles veulent et non pas que nous devons créer des programmes spécifiques parce que quelque chose ne va pas avec elles.

Ce constat m'amène vers un enjeu pertinent dans le cadre de la mise sur pied des programmes des femmes leaders, ressorti par 4 répondants (N=4). Malgré tous les bienfaits de mettre sur pied des programmes de développement du leadership spécifiquement lié aux femmes, certains défis peuvent aussi émerger dans le déploiement de ceux-ci. Une des difficultés dans la mise sur pied des programmes de développement du leadership des femmes ne se rattache pas seulement

au fait de défaire leur biais cognitif qu'elles sont en compétition l'une contre l'autre, en tentant de les unir et de créer un sentiment de communauté entre elles. C'est aussi d'éviter de créer des biais dans la mise sur pied de ces programmes, en essayant d'éliminer l'idée qu'il y a un problème avec les femmes. Cette ligne fine entre un développement du leadership personnalisé et la perception d'aliénation est bien démontrée ci-dessous par l'une des répondantes.

« Nous parlons de faire progresser les femmes et je suis toujours convaincu qu'il y a encore tellement de valeur à investir dans le leadership des femmes parce que nous ne le faisons pas assez. Il est important que les programmes de leadership ne créent pas le sentiment que quelque chose ne va pas avec les femmes. Pour notre part, nous axons notre programme vers les intérêts de la femme leader, vers leurs propres valeurs et comment elles définissent leur identité face à leur leadership en fonction de ce qui est important pour elles (...) Notre programme est axé sur l'idée que leurs besoins sont réels, normaux et propres à chacune. Cela donne aux femmes beaucoup d'autonomie et d'appropriation de leur leadership, de penser en dehors de la boîte, à prendre plus de place, à arrêter d'avoir la voix basse, ce qui est essentiel dans le développement du leadership des femmes. » Répondante H

Quel que soit le domaine ou la visée du programme, il est possible d'observer que l'intention de faire changer les choses est prédominante dans le sujet de recherche. L'idée de créer une nouvelle normalité avec ces programmes de développement du leadership spécifiquement liés aux femmes est d'autant plus difficile pour les responsables de programmes. Cependant, l'offre et la demande grandissante des programmes spécifiquement rattachés au développement du leadership des femmes, en offrant des environnements stimulants où la sécurité psychologique est prônée ainsi que le sentiment d'union entre elles, permettront indéniablement une avancée sociétale.

4.3 La mise sur pied du programme de développement du leadership des femmes

Plusieurs éléments clés sont ressortis dans l'analyse de la mise sur pied des programmes de développement du leadership des femmes. En tenant compte de la variété des domaines d'où provenaient les programmes de développement pour les femmes interviewées, il a été possible de conclure que le concept principal ayant émergé était que le type d'experts utilisé ainsi que la sélection des candidates était en lien avec la mission et vision de l'organisation. Cela dit,

l'alignement stratégique de chaque programme a indéniablement un impact sur les ressources disponibles ainsi que les ressources utilisées pour créer un programme représentatif des besoins de leur public cible.

4.3.1- Le type d'experts utilisé relatif au domaine d'expertise de chaque programme

Afin de promptement mettre sur pied des programmes de développement pour les femmes leaders, il s'avère important de faire appel à des experts ou de soi-même être expert dans le domaine. Pour maximiser la pertinence et l'efficacité des programmes discutés, la totalité des organisations ($N=14$) ont fait appel à des experts ou dit être eux-mêmes experts dans la mise sur pied de leur programme. Tout d'abord, l'analyse a permis de constater que lorsque le programme était orchestré et animé par un coach expert dans le domaine ($N=6$), les thèmes des formations étaient principalement choisis par le biais d'observation faits précédemment.

« Oui, le programme que j'ai bâti pour l'école (nom supprimé pour la confidentialité), c'est par rapport à la recherche littéraire (...) Je crois dans la recherche, il y a certains éléments qui vont correspondre à ce que je vise comme objectif. Puis, mon programme se base aussi sur les observations que je fais dans mes sessions de coaching. Je fais beaucoup de coaching... j'en fais à l'école avec les étudiants du (mention d'un programme spécifique), mais j'en fais en privé. J'ai un cabinet de coaching et donc en écoutant les récits de vie...notamment de petite vie des femmes, moi je vois très bien le matériel pertinent pour mon cours, soit les modèles qui sont communs et donc je choisis par exemple les thématiques sur la confiance en soi le syndrome de l'imposteur tout ça vient de ça. » Répondante C

Comme observé dans l'extrait précédent, les institutions scolaires, soit des universités ($N=2$) avaient tendance à utiliser l'expertise des professeurs et davantage se fier à la littérature. Ainsi, il est aussi possible de constater que les experts utilisés pour bâtir les programmes offerts au sein d'université étaient des professeurs. En effet, sur les 14 programmes participants, deux étaient des universités et les deux ont eu recours à des professeurs pour créer les programmes, par le biais de lectures et d'observation aussi.

« En étant un établissement d'enseignement, il était évident pour nous de faire appel à l'expertise des enseignants pour montrer aux participants comment vraiment faire couler leur créativité. Il est important pour nos participantes de prendre le temps de sortir de leur monde actuel et de voir les opportunités et d'éliminer les limitations qu'elles s'imposent elles-mêmes, de prendre conscience des barrières invisibles. De prendre conscience de si c'est vous qui les mettez en place pour vous-même. Toute cette pensée stratégique face à la connaissance de soi, de la construction de votre carrière, de votre communauté, c'est possible par le biais d'un professeur en stratégie (...) La méthodologie actuelle qu'il a développée avec ses partenaires sur une approche stratégique et comment résoudre des problèmes complexes donc en prenant vraiment une approche consultative, c'est vraiment le point de départ du mentor. » Répondante G

Par la suite, 64% des programmes (N=9) ont utilisé une conférencière experte pour présenter certains thèmes choisis au sein du programme. En effet, ceux-ci démontrent que l'expertise d'une conférencière permet non seulement de démontrer le parcours réel d'une femme leader, dont l'importance sera approfondie plus tard, mais aussi d'utiliser le *Storytelling* comme introduction et sensibilisation aux thèmes choisis.

« Plusieurs thèmes nécessitent une conférencière experte pour vraiment sensibiliser nos jeunes femmes. Par exemple, je sais que nos conférencières vont souvent parler du syndrome de l'imposteur, surtout nos conférencières d'honneur (...) Celle de cette année a parlé justement de son parcours de leadership et comment à certains moments également elle s'est sentie avoir le syndrome de l'imposteur. Ce sont les présentatrices, ce sont nos conférencières qui vont donner leur propre expérience, puis expliquer comment elles vivent avec tout ce qu'être une femme engendre et vont aussi donner des trucs aux jeunes femmes pour surmonter ces obstacles... donc je dirais que c'est vraiment plus quand ça vient au niveau personnel que ça l'a un plus gros impact. Les jeunes s'en rappellent. » Répondante B

Plus encore, 42% (N=6) des répondants ont fait appels à des organismes externes ou des organisations expertes dans le domaine pour mettre sur pied les formations. De plus, les OBNL (N=5) ont plus tendance à utiliser les ressources et l'expertise de leurs partenaires, toujours en considérant la mission et la vision du programme. Effectivement, les organismes communautaires

(N=5) sont ceux ayant le plus recours l'expertise et les ressources de leurs partenaires ainsi qu'en utilisant comme expert des diplômés du programme.

« Chaque année, on essaye d'aller s'associer auprès des gens qui ont des forces, nous notre objectif dans notre organisation ce n'est pas de livrer ce contenu-là proprement dit, mais c'est d'aller chercher des gens qui vont le livrer pour nous. Donc par exemple, cette année on va faire un atelier sur les pitch de vente, donc on est allé s'associer avec une association d'ici, qui sont avec plusieurs mentors qui aident plusieurs entrepreneurs avec la relève justement à bonifier leurs offres et à avancer et ils ont développés des outils justement pour aider ces gens-là, ces jeunes entrepreneurs-là à créer leur pitch. » Répondante A

Il est possible de voir que tout dépendamment de la mission et la vision du programme pour les organisations qui ont participé à l'étude, le type d'experts utilisé pour développer et déployer ces programmes varient en conséquence. Toujours selon notre échantillon diversifié, l'alignement stratégique propre à chaque organisation a un impact sur le type d'experts utilisé dans l'élaboration des programmes de développement du leadership des femmes.

4.3.2 - Comment la visée du programme influence la sélection des candidates

Pour ce qui en est de la sélection des candidates, on constate qu'il semble avoir un lien entre ces dernières avec la mission et la vision de l'organisation. Encore une fois, la visée du programme influence le fait que le programme détienne oui ou non des critères de sélection (comme l'âge des participantes, leurs objectifs, leurs parcours professionnels, etc.). Il est d'ailleurs possible d'effectuer quelques comparaisons entre les modalités de sélection, mais ce qui ressort davantage est la relation entre les critères de sélection et la mission du programme.

Lorsque le but de la participation au programme était plus spécifique, les critères de sélection étaient plus avancés, soit dans l'identification de hauts potentiels, interviews, parcours professionnel ou par le biais de curriculum vitae. Par exemple, l'**Organisation M**, visant de développer ses hauts potentiels dans des programmes partenaires était plus sévère en matière de sélection que l'**Organisation B** voulant sensibiliser les jeunes femmes à devenir de jeunes leaders dans leur communauté. Sur cette même lancée, l'**Organisation D** se spécialisant dans le domaine de la

restauration favorise le développement du leadership des entrepreneures de restaurant qui souhaitent faire grandir leurs entreprises.

« Pour notre programme de leadership entrepreneurial des femmes, le processus de sélection et d'application est beaucoup plus long puisque le but de celui-ci est extrêmement précis. Nous faisons cette sélection par le biais d'un comité, nous avons donc un groupe de personnes qui examinent ces applications, nous posons un tas de questions pour essayer de nous faire une idée de ce que les candidates veulent où elles voient les affaires de leurs compagnies, dans quelle mesure sont-elles impliquées dans leur communauté, nous avons besoin d'une lettre de recommandation...donc nous avons également besoin d'informations financières juste pour avoir une idée de la taille et de la portée de leur entreprise actuelle (...) Nous recherchons vraiment des femmes d'affaires établies, des propriétaires d'entreprise qui cherchent à faire passer leur entreprise au niveau supérieur, par opposition à quelqu'un qui vient tout juste de commencer, nous n'accepterions pas cette personne simplement parce que l'objet de ce programme est vraiment de grandir à partir de votre connaissance d'une ou plusieurs entreprises. » Répondante D

Le fait que l'organisation soit publique, OBNL ($N=5$), une université ($N=2$) ou privée ($N=7$) semble avoir aussi un impact sur la sélection des candidates. Entre autres, les organismes communautaires recevant des subventions gouvernementales ($N=2$) doivent se conformer aux exigences du gouvernement soit par rapport à l'âge, l'ethnicité et autres. Pour leur part, les organisations privées qui sont affiliées avec des entreprises ($N=3$) pour la sélection de la majorité de leurs participantes ont plus tendance à détenir des critères de sélection reliée au parcours professionnel de la femme, si celle-ci est identifiée de haut potentiel. Les critères de sélection qui prévalaient, toujours considérant le différent public cible que le programme souhaite développer, étaient d'être des professionnelles dans leurs domaines. Par contre, presque la totalité des organisations ($N=13$) encourageait aussi les femmes à s'inscrire elles-mêmes au programme. Cela dit, les valeurs qui ressortaient davantage dans le recensement de l'information recueillie étaient de savoir si la femme leader s'inscrivait pour les bonnes raisons, soit de vouloir réellement se développer et pas que seulement développer son réseau de contacts. Par exemple, la **Répondante A** a mentionné que :

« Le seul critère qu'on a c'est que les participantes soient là pour les bonnes raisons et que le programme réponde aux questions pour lequel elle est là. Mais un critère fixe, non, admettons un critère qui dit ah la personne ça doit faire dix ans quelle est sur le marché du travail, ou quelque chose comme ça, non, parce qu'en réalité je me dis, tu peux avoir un an d'expérience dans ton domaine, mais tu peux avoir une vision exacte d'où tu veux être dans 5 ans. Et pourquoi je ne te prendrais pas parce que tu as 24 ans. La personne a les mêmes raisons que quelqu'un autre qui peut avoir 50 ans, 55 ans et qu'elle dise moi mon objectif de fin de carrière c'est ça, je n'ai jamais eu le temps de l'atteindre et c'est maintenant que je le fais pour moi... donc c'est pour ça que c'est dur de mettre un critère. Je ne sais pas si ça existe des programmes qui mettent des critères, mais je trouve ça plus dommage de se focaliser sur un âge ou sur un titre, parce que ce n'est pas parce que tu n'as pas le titre que tu ne peux pas l'atteindre et pourquoi tu ne peux pas être dans un programme qui t'aiderait à atteindre ces outils-là. » Répondante A

Étant donné que j'ai choisi d'incorporer plusieurs organisations distinctes pour mieux comprendre et évaluer les programmes de leadership pour les femmes leaders, la sélection des candidates se fait différemment en fonction du public cible de l'organisation. Comme mentionné à priori, 92% (N=13) des répondants ont indiqué qu'une femme leader voulant développer son leadership pouvait s'inscrire au programme. Toutefois, une des répondantes a indiqué que si la femme leader veut s'inscrire, mais qu'elle ne la qualifie pas de « haut potentiel », d'autres programmes allaient lui être offerts, comme l'attribution d'un mentor, par exemple. Plus encore, les programmes ciblés ou offrant un volet distinct orienté vers les jeunes femmes leaders (N=5) ne posaient aucune question concernant leur situation d'emploi, l'école ni aucun renseignement personnel n'étaient pris en compte.

Pour ce qui en est de l'aspect géographique des répondants de l'étude, certaines organisations visaient déjà des femmes au niveau international (N=2) et une autre des organisations a mentionné avoir pris la situation du Covid à leur avantage pour s'ouvrir à d'autres pays.

Finalement, il est possible de constater une variété dans la modalité de sélection des participantes au programme de développement du leadership pour les femmes. Ainsi, le fait que l'organisation soit spécialisée dans un domaine, qu'elle soit publique ou privée, le type de femmes

que le programme vise affecte indéniablement les critères de sélection. Par conséquent, il a été possible de tout de même observer plusieurs similitudes dans l'exploration de cette section.

4.4 Les sujets abordés et les compétences à développer

À des fins de faciliter la compréhension des résultats, les compétences ainsi que les sujets abordés ont été séparés en groupes distincts; le développement du leadership spécifique aux femmes; la connaissance de soi en tant que leader; l'importance de bâtir des collectifs entre nos femmes leaders; la complexité du parcours de la femme leader et l'importance d'outiller les femmes avec des habiletés en gestion. Ces regroupements permettent de mieux comprendre les éléments essentiels abordés au sein des programmes, nous amenant ainsi à comparer certains points saillants lorsque l'on parle de leadership au féminin.

4.4.1- Le développement du leadership spécifique aux femmes

Comme présenté dans la revue de littérature, il est impératif d'outiller et développer les femmes avec des compétences de leadership qui leur est propre. Les aptitudes de leadership sont les éléments clés qu'un leader se doit de développer pour bien gérer au niveau individuel, groupal et organisationnel. Cela dit, les compétences regroupées sont : la créativité ($n=1$), l'*empowerment* ($n=7$), la prise de risque ($n=3$), l'influence ($n=1$), la communication ($n=8$), le développement de carrière ($n=8$), l'éthique ($n=1$), le *public speaking* ($n=6$), les notions de leadership en général ($n=13$) ainsi que le leadership politique ($n=2$). Ainsi, ces compétences ont été mises sous le volet des aptitudes de leadership puisqu'elles présentent les sujets abordés au sein des programmes pour développer spécifiquement une femme leader dans les règles de l'art.

« Entre femmes on va parler des vrais obstacles... on peut parler des éléments auxquels juste les femmes font en face dans la vie professionnelle dans leur exercice de leur influence, leur leadership et aussi il y a certains freins aussi que nous les femmes on s'impose que les hommes aillent moins se donner. Juste le fait de pouvoir en parler librement, de l'adresser et d'avoir des outils pour travailler là-dessus c'est très important, c'est le but de la formation. »

Répondante L

Le fait d'aborder les aptitudes d'un leader spécifiquement rattachées au leadership des femmes permet de maximiser l'influence de la femme leader, toujours d'après la **Répondante L**. Il est impératif que les programmes discutés éduquent les femmes sur les principes de base du leadership, pour ainsi mieux se connaître et relier certains des principes à leur force et limites, ce qui sera davantage exploré dans la section ci-dessous. Ainsi, ces apprentissages et pratiques permettront de développer la confiance de la participante, qui l'inciteront à considérer des postes décisionnels.

« Plusieurs se sont posé la question à savoir pourquoi il faut des femmes dans des postes plus élevés... Notre parcours s'adresse à des femmes de tous les niveaux dans l'idée de faire en sorte qu'on puisse rééquilibrer la présence des hommes et des femmes aux postes plus élevés dans les organisations. On souhaite qu'elles aillent gravir les échelons et qu'elles atteignent leur poste de rêve. On souhaite que ça ait un impact sur justement cette représentation mentale là, qui dans bien des secteurs n'est absolument pas prisable de l'égalité. Pour mieux comprendre l'importance du mindset dans notre programme, on est allé auprès des femmes leaders pour comprendre les athlètes, c'est comme ça qu'on est arrivé à cette posture-là. Une athlète qui performe, versus celle qui arrive 10-12^e ce n'est pas parce qu'elle a pris un shake de protéine de plus, ou parce qu'elle a fait une demi-heure de plus d'études, mais c'est beaucoup entre les deux oreilles et ils le disent que c'est souvent dans leur tête soit elle n'avait pas la bonne posture et nous on voit beaucoup ces femmes-là comme des athlètes corporatives. Ce parallèle-là nous amène à être persuadés que ces éléments-là de confiance qui l'inciteront à prendre des risques, c'est des éléments mentaux nécessaires à aborder pour passer à un autre niveau ou si on veut se développer d'une autre façon. » **Répondante F**

dante F

4.4.2- La connaissance de soi en tant que leader

Le regroupement de codes de 1^{er} ordre liés à la connaissance de soi en tant que leader compte : la réflexivité ($n=12$), la confiance ($n=8$), la visualisation ($n=4$), le bien-être ($n=1$), le leadership personnel ($n=3$), la création d'un plan d'action ($n=3$), l'intelligence émotionnelle ($n=4$) ainsi que le gravitas ($n=3$). La réflexivité, ressortie au sein de presque chacun des entretiens ($N=12$), est lorsque la femme leader prend conscience de ses forces et de ses faiblesses, tout en remettant ses actions en question. De ce fait, ce groupe présente les aptitudes mentales qu'une

femme leader se doit de détenir ou de développer afin d'assimiler les qualités et les caractéristiques qui feront d'elle une bonne leader.

« Tout d'abord, ça commence avec soi-même alors en pensant à ce dont j'ai besoin en tant que femme leader pour être, pour avancer dans les espaces qu'elles occupent, dans les systèmes avec lesquels elles travaillent, vous savez que l'accent est mis sur les modèles de leadership ainsi que sur les styles et en particulier sur le leadership féministe, mais pour ce faire, on doit bien se connaître. » Répondante I

Au sein des discussions sur les compétences à développer, le point qui a le plus émergé est le fait de se concentrer sur le style de leadership propre à la femme, mais aussi à l'individu, en offrant des activités permettant de mieux se connaître en tant que leader.

« Nous établissons un certain niveau de leadership basé sur les valeurs d'ancrage et d'auto-leadership. Nous commençons donc par ces fondations telles que : Qui êtes-vous? Quel est votre but? Quelle est votre niche? Quelles sont vos valeurs? Quelles sont vos forces? Comment donnez-vous un sens à ce que cela signifie pour vous? Nous sommes toujours dans le leadership actif, vraiment dans la pratique du leadership (...) Le plus important dans notre programme c'est la conscience de soi et les forces donc c'est la partie du programme où nous faisons des évaluations en ce moment. Nous utilisons l'évaluation des forces et ensuite nous faisons l'indicateur de type Myers Briggs. Et donc, ce sont des pièces fondamentales pour comprendre vos préférences et vos forces et vous voir d'une manière différente et voir comment exploitez-vous vos forces, comment exploitez-vous vos préférences et comment cela affecte-t-il vos relations avec l'équipe et la façon dont vous dirigez. Alors c'est le fait de développer cette conscience de soi et ces connaissances de leadership et ainsi d'essayer d'amener les femmes à entrer dans leurs domaines de forces et de l'utiliser pour développer leur leadership propre à eux. » Répondante H

De ce fait, le développement d'un leadership propre à la femme va de soi avec la connaissance de soi en tant que leader. Notamment, il est possible de stipuler que le mélange entre les apprentissages théoriques du leadership et les exercices d'introspections sont nécessaires pour bâtir des bases solides d'une femme voulant occuper un poste exécutif. Lorsque la femme leader détient le bon état d'esprit basé sur ces apprentissages et la connaissance de soi, l'importance de

bâtir des collectifs entre nos femmes leaders est aussi primordiale dans le cadre des programmes, des organisations et au niveau sociétal.

4.4.3- L'importance de bâtir des collectifs entre nos femmes leaders

Pour sa part, les compétences de mise en réseau sont des aspects qui ressortent très souvent dans tous les entretiens effectués ($N=14$). De ce fait, ce regroupement prend en compte; la communauté ($n=11$), le réseautage ($n=13$), les modèles et mentors ($n=4$) ainsi que l'engagement ($n=5$). D'ailleurs, l'importance d'être entouré de femmes inspirantes peut non seulement aider les candidates à s'impliquer davantage, mais peut aussi être une bonne ressource pour persévérer dans le monde des affaires en ayant des alliées. Le fait de créer un sentiment de communauté ainsi que l'importance du réseautage entre les participantes est ressortie au sein de tous les entretiens ($N=14$).

« C'est pour ça qu'il y a aussi exclusivement des femmes dans ce programme spécifique. C'est un peu l'idée que oui on peut travailler sur la confiance en soi individuellement, mais individuellement on n'arrivera à rien donc il faut bâtir des collectifs...d'abord créer des collectifs féminins puis moi je les invite bien sûr à s'appuyer sur leurs alliés. »

Répondante C

D'ailleurs, les actions mises en place afin de promouvoir et de bâtir des collectifs permettent aux participantes de créer des liens entre elles dans un environnement sécurisant et apprenant, tout en offrant un bon point de départ dans l'action de bâtir et d'entretenir leur réseau d'affaires. De ce fait, la **Répondante F** amène l'idée de naviguer dans son réseau d'affaires antérieur, tout en se créant de nouveaux alliés grâce aux programmes de développement du leadership des femmes.

« Les femmes ressautent moins, pour des raisons super évidentes, elles n'ont pas le temps à cause de toute la charge familiale, c'est difficile et le réseautage classique est vraiment pensé pour les hommes. Je ne me considère pas si gênée, mais quand je rentre dans une espèce de 5-7 et qu'il y a juste des vestons noirs, je réalise l'ampleur de la problématique... C'est de l'anecdotique, mais je sais que c'est quelque chose de bien répandu, donc leurs réseaux sont plus petits, elles les utilisent moins, chose qui est super importante et nous on parle plus d'utiliser son réseau que de le bâtir. C'est-à-dire que tu en as un réseau, tu as comme 35 ans t'es allée à l'université, ça fait 15-20 ans que tu es sur le marché du travail,

tu en as plein. Donc c'est prendre conscience de son réseau et de l'utiliser. Demande de l'aide à ton réseau. Les hommes le font super bien ça. » Répondante F

aussi, l'idée de communauté est considérablement ressortie dans l'importance qu'une femme leader devrait avoir dans son implication sociale. Ainsi, le fait de s'inscrire dans des activités qui ne sont pas en lien avec le travail est souvent encouragé dans ces programmes. De plus, cette implication dans des comités administratifs par exemple peut aussi mener à l'exposition à plus de contacts, contribuant aux réseaux d'affaires de la femme leader.

« On va aussi parler de s'impliquer, donc on pense que c'est vraiment important, d'autant plus maintenant que ce soit une implication sociale, une implication dans un comité d'administration, une implication dans un milieu consultatif, juste s'impliquer dans ta communauté peut faire en sorte que tu vas voir d'autres choses. Honnêtement, ça va t'apporter beaucoup dans ton cheminement. Si tu es juste axé sur ton travail, tu fais juste du 8-5 après tu t'en vas, je ne pense pas que tu peux te développer et si les femmes pensent que ça va te faire toute seule, bien ça ne se fera pas tout seul... Si on regarde autour de nous, la gent masculine y'en a qui sont impliqués sur des CA, sont impliqués dans toute sorte d'affaires (...) Je pense que la femme a tout à gagner d'avoir cette discussion-là avec son conjoint, d'avoir de l'aide autour d'elle, et l'implication c'est vraiment un levier dans ta carrière. » Répondante A

Au sein des 14 entretiens réalisés, le réseautage était l'un des thèmes le plus communs au sein des entretiens avec les responsables de programme de développement du leadership pour les femmes. Il est indispensable pour la femme leader de continuer de se construire un réseau d'affaires pour l'aider à gravir les échelons plus facilement. Comme mentionné aussi par la **Répondante E**, lorsqu'il y a des femmes dans les positions exécutives, elles donnent l'exemple aux autres femmes que c'est possible et peuvent aider les autres à occuper des postes décisionnels dans l'organisation. En effet, avoir des contacts et un réseau d'affaires aide indéniablement l'évolution d'un individu dans une entreprise.

4.4.4- La complexité du parcours de la femme leader

Les éléments retrouvés dans le regroupement des thèmes plus contextuels sont des concepts abordés au sein des programmes permettant aux femmes de mieux comprendre les barrières qu'elles doivent affronter au cours de leur cheminement professionnel et personnel. En les

comprenant mieux, celles-ci peuvent conséquemment y faire face promptement et détenir des outils pour mieux les surmonter. Ces sujets rattachés sont : le syndrome de l'imposteur ($n=9$), le plafond de verre ($n=4$), le *glass door* ($n=1$), les constats d'inégalité ($n=4$), les stéréotypes ($n=3$), l'antiracisme et l'anti-oppression ($n=1$), la diversité et l'inclusion ($n=5$), la conciliation travail-famille ($n=3$), et le parcours d'une femme leader ($n=2$). En abordant ces sujets présentant la globalité et complexité du parcours de la femme, les programmes de développement du leadership des femmes permettront de démystifier et mieux comprendre certaines réalités auxquelles plusieurs feront face dans leur carrière. Pour ce faire, l'exposition à d'autres femmes leaders est essentielle pour les organisations qui ont recours au partage d'expérience pour faire passer leur message.

« À l'opposer des fois, on fait des formations comme cette année qui est une formation sur le bien-être. (...) On trouve ça important d'aller chercher deux femmes qui n'ont pas de compétences promptement dites là-dessus, elles travaillent dans deux domaines, une est comptable et l'autre est entrepreneure (...) Elles sont des sources d'inspiration pour nous et d'avoir des personnes qui le font, deviennent très intéressantes pour nous comme formateur puisqu'ils ne semblent pas que c'est inaccessible : « Hey regarde ces deux femmes-là qui ont des vies comme toi et moi, sont capables de le mettre dans leur vie et nous parle de leurs trucs et astuces. Donc des fois c'est des formateurs comme ça, des fois s'en est qui ont des expertises si on peut dire, ça dépend des sujets que l'on traite... » Répondante A

Par ailleurs, les constats d'inégalité dont les femmes doivent faire face au sein de leur parcours professionnel ont été abordés de différentes façons dans 92% ($N=13$) des cas. Ces constats d'inégalité présentés de différentes façons dans les programmes, tout comme dans la revue de littérature, comme étant un élément important à considérer dans le parcours professionnel de la femme leader. L'importance de discuter de ces réalités contextuelles au sein des formations permet de rendre ces sujets tabous accessibles, de mieux les comprendre, ainsi que de conséquemment mieux les contrer.

« Je parle aussi des constats d'inégalités entre hommes et femmes, des inégalités d'accessibilité à certains postes de pouvoir, des postes à responsabilités. La notion de plafond de verre est toujours là donc je parle un peu du plafond de verre, on a l'impression que tout ça on le

*sait, mais quand je présente la notion même de plafond de verre, il y a encore des femmes qui ne connaissent pas la notion. Ça l'air fou, mais je pense que c'est super important de déjà être au courant et décrypter les phénomènes pour savoir qu'on est prise dedans. Tu vois déjà toute une prise de conscience...cette formation sur l'énergie au féminin c'est pour des femmes seulement, je pense que c'est important d'en parler, mais on a parfois des résistances chez certaines femmes à accepter cette réalité (...) Malgré nous, les femmes, on est porteuses de ces stéréotypes et souvent on joue les rôles qu'on attend de nous quoi j'essaye d'expliquer que le système maintient ça. La question de la conciliation travail-famille, elle est encore portée par les femmes donc forcément ça engendre des inégalités de carrière des freins. » **Répondante C***

Pour ce qui en est du syndrome de l'imposteur, chaque répondant aborde le sujet dans le cadre de leurs programmes de développement du leadership pour les femmes, mais l'aborde souvent différemment. La méthode qui a le plus ressortie lors des entretiens était que le syndrome de l'imposteur était abordé par le biais d'expérience personnelle ($N=10$), que ce soit formel ($N=3$) ou informel ($N=7$). Dans la plupart des cas, le syndrome de l'imposteur n'est pas adressé directement dans les formations comme faisant partie du curriculum, mais celui-ci est adressé dans les partages d'expériences des participantes ($N=7$).

Quant à elle, la réflexivité de la participante est souvent utilisée pour faire ressortir les situations où la participante a ressorti le syndrome de l'imposteur. La **Répondante C** fait appel à la pertinence de prendre en compte la conscience de soi dans le processus du syndrome de l'imposteur. Lorsqu'elles réalisent que tout le monde l'a vécu, soit dans le partage des expériences avec d'autres candidates, soit par le biais d'expériences de femmes leaders, elles deviennent décomplexées, mentionne aussi la **Répondante F**.

« Je pars du principe que plus on va se connaître, plus on va pouvoir s'appuyer sur ses forces... Il faut vraiment connaître ses forces pour développer sa confiance en soi, ce qui est super important pour nos femmes. Je travaille aussi sur le syndrome de l'imposteur et puis j'essaie de déconstruire en fait qu'est-ce qui fait qu'il y a le syndrome de l'imposteur. Je travaille sur les croyances limitantes, qu'est-ce qui fait que chacune n'a pas toutes les mêmes raisons de se mettre des bâtons dans les roues, on a tous des histoires différentes ... Qu'est-

ce qui fait qu'on se limite... le perfectionnisme c'est une donnée féminine extrêmement importante. C'est-à-dire que pour considérer qu'on a réussi quelque chose il faut qu'il soit parfait. Donc moi je leur dis souvent, mais est-ce que vous pensez que la perfection existe arrêtons de penser que réussir ça veut dire faire les choses parfaitement ! » Répondante C

Encore une fois, le développement du leadership propre aux femmes, la connaissance des soi et la connaissance du parcours d'une femme dans sa complexité sont des enjeux devant être abordés pour développer la femme leader dans sa globalité. Plus encore, les sujets contextuels abordent aussi tout ce qui entoure les enjeux sociaux d'élire des femmes dans des rôles de haute direction. Pour ce faire, certains considèrent que d'éduquer les femmes sur leurs droits ainsi que sur les biais cognitifs est essentiel.

« Nous nous concentrons beaucoup sur les problèmes et les statistiques entourant l'écart salarial et vous savez quels types de stratégies et de mécanismes de recrutement aideront les femmes à atteindre le niveau C-Suite. (...) Les femmes de notre industrie racontent comment elles en sont arrivées là où elles sont ainsi que n'importe quel autre type de divergence dans la manière dont il est plus difficile pour les femmes d'obtenir une promotion à différents niveaux. Pour contrer ça on utilise beaucoup de recherches littéraires, il y a eu beaucoup d'études de cas, ainsi que des poursuites judiciaires en termes de discrimination, donc nous tirons également de beaucoup de cas différents et de la terminologie qui a été écrite pour donner l'exemple de certains mots tels que comme plafond de verre ou le concept du labyrinthe. Il faut que les femmes prennent conscience de leur droit, du chemin et décision difficile qu'elles ont à prendre. Lorsqu'elles ont conscience qu'elles ne sont pas seules, elles prennent plus de confiance. » Répondante E

4.4.5- L'importance d'outiller la femme leader avec des habiletés en gestion

Les compétences managériales que les hommes ou les femmes leaders doivent développer pour acquérir des postes exécutifs sont aussi discutées dans le cadre des programmes de développement du leadership des femmes. Effectivement, 85% (N=12) ont noté au moins deux de ces aptitudes abordées dans leur programme : la gestion des équipes (n=5), la gestion du temps (n=3), la gestion de projets (n=2), la gestion de changement (n=8), la négociation (n=1), la gestion de conflits (n=3), le team building (n=6), la prise de décision (n=3) et des aptitudes en finance (n=3).

Effectivement, ces sujets ont été regroupés puisqu'ils présentent des habiletés clés qu'un gestionnaire doit bien maîtriser pour atteindre les postes de haut niveau.

« Souvent les hommes, quand ils veulent avoir une promotion monter plus haut, dès que dans leur perception à eux dans leur tête ils ont atteint environ 40% des compétences requises pour le poste en question, ils vont appliquer. Une femme va attendre d'avoir presque 90% des compétences pour appliquer au même poste. Souvent, mes clientes me répondent qu'elles n'appliqueront pas tant qu'elles n'ont pas 125% des compétences requises haha ! C'est pour ça qu'il faut former nos femmes en gestion pour qu'elles aient les outils nécessaires, prennent confiance en elles et appliquent ! » Répondante L

Il s'avère essentiel d'inclure des compétences managériales dans ces programmes, puisque cela permet d'outiller les femmes à devenir de bonnes leaders équipées à faire face aux situations et acquérir un sentiment de confiance en leurs compétences. Par conséquent, le fait d'outiller les femmes leaders avec des compétences en gestion dans les programmes discutés les incitera probablement davantage à postuler vers des rôles décisionnels.

4.4 Les processus de développement et d'apprentissage

Les processus d'apprentissage varient selon l'objectif du programme ainsi que le type d'experts utilisé. Par exemple, lorsque l'expert était un professeur, les méthodes d'apprentissage s'alignaient davantage vers des lectures, des vidéos et des ateliers en équipe. D'autre part, il est possible de constater que presque la totalité des programmes ($N=12$) a eu recours à l'utilisation d'une conférencière. Il est aussi possible de noter que 10 des organisations priorisent le partage d'expérience comme forme d'apprentissage, permettant aussi de renforcer les liens entre elles, comme mentionné par la **Répondante L**. Plusieurs méthodes d'apprentissage ont été utilisées par les programmes de développement du leadership, que ce soit de l'apprentissage actif ou passif, d'où il est possible de constater une méthode hybride dans la totalité des programmes ($N=14$). Premièrement, les processus d'apprentissage passifs sont définis lorsque la participante participe au programme de manière passive, soit par le biais d'écouter une conférencière ($n=12$), des vidéos ($n=4$), des webinaires ($n=4$), faire des lectures ($n=6$) ainsi que des apprentissages plus théoriques ($n=6$). Deuxièmement, quant à eux, les processus d'apprentissage actifs sont expliqués quand la participante

est présente à des ateliers ($n=12$), partage des expériences ($n=10$), le soutien par les pairs ($n=4$), des dyades ($n=1$), triades ($n=3$), des études de cas en équipe ($n=1$), leur implication dans la communauté ($n=3$), des forums ($n=3$), des formations et du coaching ($n=5$) ainsi que du mentorat et de l'accompagnement ($n=10$). Considérant les restrictions gouvernementales dues à la Covid 19, il est possible de constater une adaptation au sein des programmes, soit de passer des activités en présentiel vers des pratiques virtuelles.

4.5.1 Les bienfaits du partage d'expériences entre les participantes

Tout d'abord, le partage d'expériences entre les femmes est ressorti davantage au sein de 10 des organisations. D'après la plupart des répondants interviewés, cela permet de non seulement créer un sentiment de sécurité psychologique et un sentiment d'union, mais aussi de constater que la femme leader n'est pas la seule à éprouver certaines difficultés ou enjeux.

« Il est vraiment important au début du programme de définir les règles de base selon lesquelles il s'agit d'un espace sûr que nous n'allons pas quitter et de parler à quiconque de ce qui a été discuté ici. À la suite de la création d'un safe space, nous demandons s'il existe un scénario ou une situation particulière où vous vous êtes senti d'une certaine façon. Maintenant, je peux vous dire en tant qu'instructeur pour que les gens se sentent à l'aise de partager, je dois moi-même commencer en partageant quelques exemples de ma propre vie. Elles doivent se sentir suffisamment prêtes et vulnérables à partager pour qu'elles en apprennent le plus possible sur elles-mêmes et les autres...c'est un vraiment une partie importante du processus. » Répondante E

On constate que lorsqu'un environnement de sécurité psychologique est créé, les femmes peuvent ensuite partager leurs expériences, les permettant conséquemment d'apprendre entre elles. Comme présentés ci-dessous par l'**Organisation I**, le partage d'expériences peut-être autant bénéfique pour les participantes, mais également tout aussi profitable pour les formateurs et les conférencières.

« Notre modèle est axé sur oui, l'éducation... mais l'un de nos principes d'éducation est que l'expertise des personnes de la classe entrant en tant que participantes ou apprenantes est tout aussi importante que celle de nos formateurs ou conférencières. Notre approche ne

consiste pas qu'à vous dire et vous donner une conférence ou vous former pour que vous connaissiez la soi-disant formation... mais plutôt de commencer par où vous en êtes en tant que leader et de construire sur cela et d'apprendre des uns des autres. Oui, c'est une approche différente, mais nous croyons fondamentalement que cette approche qui est focalisée sur les points forts plutôt que sur les déficits ou les besoins, permet à la femme de non seulement mieux se connaître, mais aussi d'apprendre en partageant. Nous devons être vulnérables... pour ce faire il faut partager notre vécu! C'est la seule façon de réellement apprendre ensemble. » **Répondante I**

4.5.2 L'exposition des femmes leaders : les conférencières comme d'importants stratèges

Lors des entretiens, les moyens d'apprentissage et de développement qui sont davantage ressortis et qui ont fait presque l'unanimité étaient lorsque les programmes faisaient appel à des conférencières (N=12). En effet, l'implication d'une conférencière est d'une part, une valeur ajoutée, mais également, d'autre part, elle permet l'échange et le partage des expériences vécues permettant ainsi à la femme leader de faire des liens avec ses propres expériences. Ce processus d'apprentissage permet de transposer le style de leadership que la femme leader désire détenir, tout en lui démontrant que c'est possible.

« On va vraiment utiliser différentes façons pour maximiser leurs apprentissages. Tout d'abord, on a la stratégie des rôles models, qui est le fait d'être exposé à des modèles. Cette stratégie est l'une des plus efficaces... c'est démontré que cette approche-là permet d'exposer la participante à une diversité de modèles, diversité de leadership aussi lui permet de changer, puisqu'on a toute des biais conscients et quand on pense à présidents, vice-président, comité exécutif, on a plus souvent une image plus masculine, des hommes souvent qui occupent ces rôles-là. Parfois des femmes qui ont fait beaucoup de sacrifices dans leurs carrières donnent une certaine idée de ce que doit être un leader à ce niveau-là et concernant la limite d'une panoplie de moi dans les limites de la capacité de se projeter dans ce rôle avec la, donc l'idée avec ces modèles de leadership, c'est de démontrer qu'il y a un type de leadership différent. Il y a des femmes qui étaient introverties et que ça l'a fonctionné, qu'il y a des femmes avec 4 enfants et ça l'a fonctionné, donc vraiment de présenter une variété de femmes modèles pour défaire cette idée-là et pour pouvoir aussi connecter avec certaines, se bâtir des piliers. Il n'y a personne de parfait... peut-être qu'il y en a que tu vas juste trouver

parfait et que tu vas suivre dans cette idée-là, mais en les exposant une variété de modèles on permet aux femmes de se construire aussi leur propre idée de leader qu'elle souhaite être, la leader qui leur ressemble. Donc ça, c'est une stratégie qu'on utilise beaucoup dans la plateforme technologique, dans l'atelier, dans le web-conférence, donc cette technique est très présente. Cette approche permet de comprendre que tu n'arrives pas au sommet présent d'entreprise en étant une présidente, vice-présidente, avec toutes les caractéristiques que tu as là évidemment, tu t'es construit... C'est aussi un élément qu'on avait observé dans les sondages. » Répondante F

Les conférencières sont inévitablement un atout majeur au sein des programmes de développement du leadership au féminin pour une variété de raisons. L'exposition d'une femme à d'autres femmes leaders lui permet de concevoir que ses rêves sont atteignables, tout en démontrant un parcours réaliste et possible vers des postes exécutifs. D'ailleurs, il a plusieurs types de leaders que l'on peut présenter grâce à l'utilisation de conférencières provenant de milieux variés, auxquelles différents types de femmes peuvent se rattacher.

« On vise beaucoup sur les témoignages parce que oui les formations, les aptitudes, ça se gagne vraiment sur du concret pour parler de la mobilisation, mais on pense vraiment aussi que tu t'inspires des gens pour avancer et d'avoir une raison d'être face à ton travail, avoir une raison d'être... sur pourquoi tu le fais. Ces gens-là, parfois, quand y parle de leur parcours, ça donne des idées que tu peux peut-être transposer sur les tiennes, donc on a différents types de conférenciers à ce niveau-là. On a des femmes, des personnalités politiques qui sont très axés carriériste comme on pourrait dire, puis on a des femmes de cœur qui sont de jeunes entrepreneurs, qui ne sont parties des entreprises de rien et qu'elles ont passé toutes les embuches, mais qui sont là présentement, qui ont passé plein d'épreuves, ce qui est vraiment un bel exemple de persévérance. » Répondante A

4.5.3 Évoluer ensemble : l'importance du mentorat et de l'accompagnement

Pouvant aussi être rattachés aux notions de dyades, triades, soutien par les pairs ainsi que de formations et coaching, le mentorat et l'accompagnement sont des éléments clés étant ressortis en grande majorité dans les méthodes d'apprentissage et dans les moyens de développement du leadership de la femme leader lors des entretiens. En effet, le fait d'avoir le soutien d'un expert et

d'avoir une relation interpersonnelle avec ce dernier, aussi décrit de mentor, permet d'encourager, de soutenir et d'accompagner la femme leader vers des rôles exécutifs.

« On a une trentaine de mentors, mentorée... Cette stratégie de mentorat et accompagnement, on l'a fait de façon un peu plus structurée dans le sens qu'il y avait une formation de ce qu'on voulait pour expliquer l'approche, le rôle et aussi avec les mentorées en fin de match... inusité si je peux me le permettre haha ! On a essayé de briser les silos, matcher des gens, de nos unités plus corporatives avec des gens de notre organisation, puis encourager aussi justement le réseautage par rapport à ça, ça, c'est un volet plus structuré au niveau du mentorat. Ça permet non seulement l'inclusion des femmes, mais encourage le soutien de tous dans leur évolution professionnelle. » Répondante M.1

Le mentorat et l'accompagnement au sein des organisations prévalant le développement et l'apprentissage du leadership au féminin sont essentiels, puisqu'ils facilitent l'implication de tous dans le déploiement de la femme leader. Par ailleurs, un fait à noter et qui a aussi été mentionné à plusieurs reprises, est l'importance d'avoir également des mentors hommes apportant ainsi une vision, une approche différente des stratégies et des façons de pensée dans le processus d'ascension de la femme leaders à des postes de direction. Favorisant ainsi l'échange et le partage des connaissances hommes-femmes, l'implication des mentors masculins permet aussi d'avoir des alliés sensibles à la problématique, mais également de transformer les modèles de pensées obsolètes.

« L'accompagnement et le mentorat est pour nous vraiment importants et on a même des mentors, des ambassadeurs qui sont masculins parce que oui c'est bien d'être dans un programme féminin, mais y'a beaucoup d'hommes qui croient en le leadership des femmes et croient que les femmes peuvent s'ouvrir à de brillantes carrières et d'être la meilleure personne compétente. Bien écoute, ces hommes-là on en a besoin aussi. D'en avoir dans un environnement féminin aussi c'est très important et ça l'envoie un message que oui le girl power est super important, mais on a besoin des hommes aussi pour créer un réel changement.

» Répondante A

Par ailleurs, un autre élément apporté, est que les mentorées peuvent par la suite devenir des mentors permettant de continuer cette chaîne vers l'évolution globale des femmes leaders.

L'idée du mentorat mixte n'a pas nécessairement été mentionnée dans la revue de littérature et sera intéressante de discuter davantage dans la discussion.

4.5.4 Le volet théorique : mettre les connaissances et les modèles de l'avant

Bien que ces processus de développement actifs soient essentiels pour bien assimiler les apprentissages, l'apprentissage passif, dans un cadre plus théorique, est quant à lui, tout autant nécessaire. Effectivement, la femme leader ne peut pas développer son plein potentiel, l'enrichir et le renforcer si celle-ci ne détient pas la base des connaissances essentielles pour gravir les échelons organisationnels.

« Notre programme présente six volets qui sont vraiment plus théoriques qu'on trouve extrêmement important surtout pour nous, les femmes dans le monde du sport (...) Bien sûr, il y a quand même des applications pratiques dans des petits groupes parce qu'on trouve ça plus approprié pour l'implantation des apprentissages, mais ça ne change pas que les connaissances de base doivent être mis de l'avant en premier, et ensuite on peut se concentrer sur l'aspect pratique... qui permet d'ancrer complètement les apprentissages théoriques. »

Répondante J

Assurément, le volet théorique est nécessaire pour développer la femme leader, surtout considérant qu'elle provient de milieux variés et qu'elle n'a pas nécessairement les mêmes outils ou le même parcours scolaire. Lors des entretiens, la **Répondante E** amène aussi l'importance de cette base théorique qui leur permet de prendre davantage connaissance des statistiques, des théories et la littérature. L'objectif d'inclure des parties plus théoriques aux programmes de formation est davantage pour permettre des prises de conscience aux femmes afin de les sensibiliser à leur réalité d'une part, mais également, de leur donner confiance en les outillant promptement et conséquemment pour mieux remédier aux inégalités.

« Nous devons inévitablement nous ouvrir les yeux sur les statistiques, les théories... la littérature. Vous savez, lorsque vous entendez parler de l'écart flagrant dans la rémunération entre les sexes où les femmes ne gagnent pas autant d'argent que les hommes, si les femmes ne sont pas outillées avec des faits, des pourcentages, des données, elle ne voit pas l'ampleur et ne peut pas réellement changer les choses. Le but de notre module sur les théories et

statistiques est vraiment de leur permettre de comprendre ces statistiques, ce que cela signifie afin que cela leur ouvre les yeux, ils se sentent un peu plus autonomes, car une partie de ce qui sera important pour eux est de comprendre comment prendre des décisions basées sur les données. Donc, par exemple, s'ils partent, disons dans le bureau des ressources humaines et disons que je ne crois pas que je gagne le salaire que je devrais être à ce rôle, nous les armions de statistiques et les outiller pour même savoir comment rechercher des données pour déterminer combien de personnes dans ce secteur devraient faire en sorte qu'ils en soient conscients, plus ils ont d'informations, plus ils peuvent se sentir à l'aise ce n'est pas seulement leur opinion. » Répondante E

4.6 Les retombées réelles des programmes de développement du leadership pour les femmes

Lors de l'analyse, il fut possible d'observer que tous les programmes de développement du leadership des femmes leaders effectuaient une rétroaction à la suite de leur programme. Leur façon de procéder naviguait entre les sondages après chaque activité, un sondage avec l'organisation qui faisait affaire avec le programme, un sondage global et/ou un suivi avec les participantes quelques mois après leur participation au programme. De ce fait, 64% (N=9) des organisateurs des programmes de formation, on dit s'adapter aux rétroactions à la suite de la récolte des données des sondages. La méthode de récolte de rétroaction la plus utilisée s'avère être un sondage global à la suite de la participation au programme (N=12). D'autre part, ceux qui n'utilisaient pas un sondage global (N=2) reliaient soit les sondages avec l'entreprise affiliée ou soit que la satisfaction des participantes était sondée après chaque activité, individuellement.

4.6.1 Le sentiment d'union à la suite du programme

Un autre point intéressant qui est ressorti est que 8 organisations sur 14 constatent un sentiment d'union suivant leur participation au programme de développement du leadership pour les femmes. En prenant compte de l'importance du réseautage ressortie au sein des entretiens, le sentiment d'union qui perdure peut aussi être considéré comme une forme pertinente de retombés.

« On a lancé la cohorte à l'automne dernier donc ce sont des cours de 3 mois et donc par exemple c'était de septembre à décembre et là on aura lancé une nouvelle cohorte cette année de janvier à avril. Pour chaque cohorte, on crée un groupe Facebook où tout le monde

peut échanger entre elles, poser leurs questions (...) On les encourage fortement à partager leurs informations et s'échanger leurs contacts entre elles, leurs LinkedIn... On laisse même le groupe Facebook ouvert jusqu'à un mois après la participation au programme. On voit qu'elles restent en contact, s'entraide, c'est la plus belle forme de retombée au programme d'après moi. » Répondante N.1

« Plusieurs sont encore en contact entre elles, avec les ambassadrices... Même si elles s'étaient parlé deux, trois fois pendant le programme, elles se parlent encore, parfois c'est juste aux 6 mois, mais admettons qu'elle a un enjeu elle l'appel pour avoir une opinion externe à la situation, elles ont l'opportunité de s'être échangé leur contact, d'être encore amies. On entend aussi beaucoup parler des filles qui ont gardé ces liens entre elles, qui s'appellent encore et avant le Covid elles allaient déjeuner ensemble et prenait des nouvelles. C'est en plein ce que le programme veut; le rayonnement, la mise en réseau... C'est plus difficile d'évaluer la retombée de ce programme-là, toutefois, quand je vois une ancienne participante qui est à un poste de direction, qui a pris de l'assurance à cause du programme, c'est ça la plus grande récompense. » Répondante A

En effet, ces deux extraits présentés par la **Répondante N.1** et la **Répondante A** démontrent pertinemment l'impact du programme et l'importance du sentiment d'union autant désiré. Cela dit, cette retombée positive du programme, malgré qu'elle puisse être difficile à évaluer, permet de voir l'impact personnel, groupal et sociétal que ces programmes peuvent engendrer.

4.6.2 L'évolution concrète vers les postes exécutifs

Certains programmes ($N=11$) mettent de l'avant des méthodes de cueillette de données à des périodes fixes afin de recueillir de la rétroaction jusqu'à six mois après la formation, à des fins d'évaluer l'impact organisationnel réel de celle-ci.

« Nous recueillons des commentaires et donc encore une fois, les plus grands avantages et la valeur que nous voyons concrètement dans l'évolution des femmes ayant suivis notre programme sont le nombre d'entre elles qui sont vraiment claires sur leur identité concernant leur leadership et qui elles sont en tant que leader, se sentir comme si elles savent qui elles sont et ce qui leur tiennent à cœur... elles savent ce qui est le plus important pour elles et vont conséquemment se diriger à partir de ce poste. C'est le genre de levier, la confiance que

beaucoup de femmes ont développée au cours du programme. Par conséquent, nous avons probablement entre 70 et 80% qui dans les six mois obtiennent un nouvel emploi soit une promotion, soit elles prennent un nouvel emploi externe, 48% ont détenu plus de responsabilités au travail (...) Elles prennent de plus en plus de place et il y a en quelque sorte une grande partie de la confiance qui vient juste du fait qu'elles prennent conscience de ce qu'elles sont capables d'accomplir au sein du programme. » Répondante H

Cette évolution visible vers des postes exécutifs permet d'évaluer concrètement comment le gain de confiance, le développement et déploiement des habiletés et compétences apprises ont eu un réel impact. De ce fait, il est ressorti au sein de quatre entretiens (N=4) que les responsables de programmes encourageaient les anciennes participantes ayant gravi les échelons à devenir des mentores pour les prochaines cohortes.

« Je dirais ceux qui participent au programme de développement du leadership au féminin qui sont des membres actifs du réseau et qui viennent constamment aux événements ou aux sessions d'apprentissage, oui, environ 75% d'entre eux un an ou deux ans plus tard ont fait des progrès dans leur position de leadership. Actuellement, c'est vraiment intéressant parce que nous avons des femmes qui entrent dans notre programme disant qu'elles viennent juste d'entrer dans un poste de gestionnaire nouvellement affecté, puis dans quelques années, elles finissent par devenir des gestionnaires à part entière avec des plus grandes charges et responsabilités... De voir cette évolution est vraiment enrichissant. Souvent, elles reviendront souvent dans le programme en tant que mentores. » Répondant K

4.7 L'importance de l'implication globale dans le développement de la femme leader

En tenant compte des retombées positives du programme, il est primordial que la femme leader se sente appuyée pour faciliter son développement ainsi que l'atteinte de ses objectifs vers des postes décisionnels. D'ailleurs, l'importance de l'implication des hommes, des gestionnaires, des organisations et autre partie prenante ne faisait pas partie du guide d'entretien, mais a tout de même été soulevée au sein des entretiens (N=3).

« Dans le fond on travaille beaucoup avec les entreprises et quand on travaille avec des entreprises bien évidemment l'équipe HR est impliquée, on s'assure presque toujours que le président soit engagé et croit à notre programme (...) Par exemple, certains envoient chaque année des cohortes plusieurs de leurs femmes et font desancements pas seulement pour expliquer aux femmes ce qu'elles ont à vivre comme expérience, mais on leur dit venez avec votre gestionnaire pour que votre gestionnaire soit aussi impliqué dans cette approche-là et on donne un petit guide pour le gestionnaire pour qu'il puisse mieux accompagner son employé et ça l'a vraiment un impact positif. Le programme est clé en main donc tu peux vivre l'expérience toute seule parce que je ne sais pas moi, tu es dans une entreprise qui n'y croit pas beaucoup au développement ou, peu importe, mais c'est sûr que si ton entreprise est engagée, ton gestionnaire comprend, c'est fou l'effet que ça l'a! » Répondante F

Fait à noter, les programmes externes orchestrant les programmes de développement de femmes leaders, comme l'**Organisation F**, en association avec des entreprises ont tendance à arrimer leur formation à la suite des sondages recueillis avec l'entreprise associée. Cela dit, les résultats permettent de constater qu'avec le soutien des gestionnaires, directeurs et organisations, la participante qui a suivi le programme de leadership a plus tendance à évoluer dans son milieu de travail et il est même possible de constater de réels résultats d'évolution professionnelle et personnelle, et ce, quelques semaines après la formation. Ceci a été le cas aussi pour l'Organisation M ;

« Oui, on a mesuré les répercussions du programme et ça nous a permis de voir des implications réelles. Effectivement, on voit que 48% ont effectué au moins un changement de poste suite au programme et 29% on fait un mouvement latéral ou en une promotion donc on voit l'effet à ce niveau-là. Le fait qu'on continue d'appuyer les participantes au programme, par le biais de dyade et de mentorats aide vraiment. On ne le fait pas systématiquement, mais on avait évalué certaines compétences dans la prise de risque et deux autres compétences qu'on avait pris pour voir comment les activités avaient fait évoluer donc je pense que ça dépend année sur année, mais on va quand même chercher de la rétroaction lorsqu'ils font leur bilan de l'année tout ce que les participants ont apprécié le plus, mais cette année-là on avait fait un effort pour voir comment ça fait bouger les compétences. » Répondante M.1

4.8 Solutions apportées par les répondants

Encore une fois, les solutions mises en place pour augmenter le nombre de femmes dans des postes exécutifs ne faisaient pas partie des questions préétablies, mais ont toutefois été apportées par les répondants ($N=6$) grâce à l'aspect semi-dirigé de l'entretien. Comme mentionné dans la revue de littérature, les difficultés vécues par la femme dans son processus d'ascension vers des rôles de direction proviennent de multiples aspects sociétaux. Les organisations ont bien évidemment un rôle à jouer dans le défi discuté, mais ils ne sont pas les seuls à avoir un rôle à jouer pour faire changer les choses.

« La raison en est que la plupart du temps, les femmes n'aient pas de difficulté à trouver des postes de coordonnatrice ou de gestionnaire, c'est lorsqu'elles passent du niveau de directeur au niveau de vice-président au niveau de la C-Suite où elles commencent à remarquer qu'il est vraiment plus difficile d'être promu. » Répondante E

Tout d'abord, le système institutionnel a bien évidemment un rôle à jouer dans l'évolution de la femme au sein de leurs milieux organisationnels.

« Les femmes travaillent pour s'occuper des enfants pour les congés maternité... Ça relève clairement d'un enjeu systémique. Ce ne sont pas des choix du niveau individuel, c'est le système qui fait ralentir les politiques dans les entreprises puisqu'elles ne sont pas encore adaptées. Si plus de femmes occupaient des postes de pouvoir dans les entreprises, on pourrait arriver à faire changer le système, à prendre des décisions qui vont le changer, mais là on est plutôt sur des mesures des solutions qui sont au niveau organisationnel et institutionnel politique. C'est de mon point de vue-là que les grands changements vont arriver, mais comme c'est systémique ça prendra beaucoup plus de temps. » Répondante C

Sur cette même lancée, le gouvernement a un rôle à jouer sur l'inclusion et l'évolution des femmes vers des postes décisionnels. Même si les femmes sont plus que jamais motivées à gravir les échelons organisationnels, elles ont indéniablement besoin d'un coup de pouce externe puisqu'elles ne peuvent pas conquérir les hauts sommets organisationnels sans allié gouvernemental.

« Les modèles norvégiens montrent un meilleur équilibre entre les hommes et les femmes en matière de leadership et ainsi, je sais que le gouvernement canadien a été de concert avec eux pour voir comment le Canada pourrait peut-être appliquer certaines de ces conditions politiques pour être en mesure d'encourager plus de femmes à être sur des CA et de les aider à avoir un accès possible à des postes de direction. C'est un changement vraiment dynamique, le gouvernement a besoin de comprendre qu'il peut jouer et d'avoir une place politique réelle où le secteur privé a réellement une représentation égale et il ne fait aucun doute que de nombreuses études ont montré que les femmes occupant des postes de direction sont en fait un avantage pour les entreprises du côté financier. Le secteur privé doit changer la façon dont il construit ses équipes de direction pour maintenir les femmes engagées. Ça doit se faire avec l'aide du gouvernement pour réellement faire bouger les choses. »

Répon-

dant K

Conclusion des résultats

En prenant compte des résultats de la collecte de données, il est possible de conclure plusieurs informations pertinentes nous aidant à mieux comprendre la réalité des femmes leaders dans leur globalité. L'intérêt et la motivation des répondants sont flagrants dans l'idéal de vouloir changer les choses et de rendre plus naturelle l'accessibilité aux femmes d'acquérir les postes de direction convoités. La demande et l'implication des femmes dans ces programmes démontrent aussi leur fort intérêt à vouloir occuper des rôles décisionnels au sein des organisations.

La section suivante portant sur la discussion ainsi que les implications permettront de mieux cerner et démystifier les résultats présentés à priori. Beaucoup d'informations pertinentes ont été émises par les répondants et amènent des conclusions qui explorent plusieurs avenues intéressantes dans les programmes de développement du leadership des femmes.

Chapitre 5: Discussion

Comme mentionné précédemment, il y a eu une modification de la question de recherche afin de s'ajuster à la réalité des programmes de développement du leadership des femmes, qui semblent être rarement disponible à l'interne des organisations. La question de recherche modifiée permet donc de s'attarder aux motivations sous-jacentes à la création de ces programmes, ainsi qu'à la demande élevée reflétée d'une part, par le nombre de participantes chaque année et les compétences à développer et d'autre part, comment ces habiletés à développer ont été choisies. Tous ces concepts abordés dans l'exploration des programmes de développement du leadership des femmes permettent d'arrimer et d'obtenir une vision plus globale de la situation, en les comparant aux éléments ressortis dans la littérature.

Également, ce mémoire vise à explorer les différentes avenues de ce sujet de recherche peu discuté désirant, par conséquent, de défaire nos modèles cognitifs qui déduisent instantanément que lorsque nous parlons d'un leader il s'agit d'un homme. Ainsi, le fait d'approfondir davantage ces programmes de leadership au féminin nous permet d'en arriver à plusieurs conclusions. Comme par exemple, de façon générale, les programmes de développement du leadership pour les femmes semblent être reliés à la vision et au but de l'organisation qui l'ont mis sur pied. De plus, en comprenant mieux les processus de sélection et de développement, il est possible de constater quels éléments sont prônés davantage dans la pratique réelle du développement du leadership des femmes. Finalement, les retombées des programmes soulèvent les impacts réels que créent ces programmes dans l'avancement professionnel de la femme leader.

Le fait d'avoir un éventail aussi large de concepts reliés au leadership féminin met l'accent d'une part, sur un recensement des concepts intégrés aux différentes formations, mais également d'autre part, de connaître qui sont à l'origine de ces programmes, quels sont leurs créneaux de développement, leur public cible, leur mission, leur vision de l'entreprise, ainsi que leur domaine d'expertise. Finalement, les données recueillies justifient également l'importance de non seulement sensibiliser les gestionnaires et les organisations aux réalités des femmes leader, mais aussi d'encourager conséquemment leur implication dans le développement de celles-ci vers des rôles décisionnels.

Par ailleurs, un autre point de recherche important est celui de considérer les problèmes principaux auxquels les femmes leaders doivent faire face notamment : être traitées équitablement, le syndrome de l'imposteur, ainsi que d'obtenir l'appui des gestionnaires et organisations. Ainsi, les résultats présentés à priori permettent de mettre de l'avant certaines implications congruentes relatives aux problèmes vécus par les femmes leaders. À la suite de la collecte de données et l'élaboration des résultats, il est possible de déduire que malgré la divergence entre les motivations, les buts de l'organisation, les processus d'apprentissage, les façons de procéder et autres, plusieurs similitudes ressortent dans plusieurs et même parfois, dans chaque programme. En prenant compte que 50% des femmes se limitent elles-mêmes dans leurs prises d'action vers des postes décisionnels, il est impératif de concentrer nos intérêts vers ce qui freine les femmes à faire le grand pas (KPMG, 2015). Pour ce faire, les résultats discutés permettent de mieux comprendre comment les programmes de développement du leadership tentent de résoudre certains enjeux vécus par la femme leader, tout en soulevant les défis qu'ils observent. Bien que les défis soient souvent liés, il a été possible d'identifier certains concepts pertinents présentés ci-dessous.

5.2.1 La confiance en soi : protagoniste du développement de la femme leader

Le rayonnement de la confiance en soi dans les programmes semble être une variable impérative vers le déploiement organisationnel de la femme leader. En tenant compte de l'étude de KPMG (2015) qui présente que 60% des femmes ont de la difficulté à se percevoir comme leader, il est déjà possible de constater son importance dans la sous-représentation des femmes dans des postes décisionnels. Dans la même étude, 67% des femmes disent nécessiter de plus de soutien pour solidifier leur confiance en soi, les aidant ainsi à devenir de meilleure figure de leadership (KPMG, 2015). Le développement de la confiance en soi est décrit comme une des solutions par les répondants de l'étude, qui amène son lot de bienfaits notamment : de réduire le syndrome de l'imposteur et d'augmenter l'autodétermination et la performance organisationnelle (KH et Me-non, 2019). De plus, un autre facteur ressorti par les répondants afin d'améliorer leur vision d'elles-mêmes et d'accroître leur assurance envers leurs propres choix est la réflexivité comme compétence professionnelle. En effet, cette dernière est grandement utilisée par les programmes favorisant le développement de la confiance en soi amenant ainsi les femmes leaders à mieux cerner leurs forces et leurs faiblesses par le biais de l'observation et l'autoanalyse.

Par ailleurs, la conception de la perfection est un autre élément qui est ressorti et qui est également important de noter, puisqu'il fait partie de la réalité des femmes. Cette croyance supportée par la société, qui se transpose sur les femmes, qu'elles doivent être parfaites par peur d'être jugées démontre encore une fois que l'évolution des femmes vers des postes décisionnels doit aussi inclure des changements sociétaux. Comme soulevé par la **Répondante F**, le fait de travailler sur la confiance en soi des femmes les amène à accepter davantage leurs forces et leurs faiblesses et par conséquent à être de meilleures leaders. Entre autres, la confiance en soi a été identifiée comme un élément clé dans l'efficacité personnelle d'un leader ainsi que dans le développement du leadership (McCormick, 2001). En s'inspirant des théories de Bandura, McCormick présente aussi dans ses recherches que la confiance en soi est étroitement liée et serait même un prédicteur de l'autodétermination ainsi que les comportements de leader (McCormick, 2001). Ainsi, le concept d'agence personnelle définissant qu'un individu peut influencer ses actions et pensées présenté par Bandura, peut aussi être intégré dans les programmes de leadership des femmes considérant que lorsqu'une femme s'inscrit à l'un des programmes de leadership pour femmes, celle-ci est motivée à vouloir devenir une leader (McCormick, 2001). En effet, si on se fie à cette théorie, lorsque le thème de la confiance en soi est abordé durant ces formations, cela permet aux participantes de se sensibiliser à leur réalité, à vouloir changer et à influencer leurs pensées en conséquence.

Un autre fait à noter, le syndrome de l'imposteur ramène aussi à l'importance indéniable de développer la confiance en soi de la future femme leader dans son développement de leadership. Comme abordé précédemment, le syndrome de l'imposteur et la confiance en soi d'un individu sont étroitement liés, justifiant l'intérêt de s'y attarder dans les programmes de leadership. Plusieurs études démontrent même qu'une augmentation de confiance en soi entraîne une performance organisationnelle accrue, ainsi qu'une diminution du syndrome de l'imposteur, justifiant la pertinence de se pencher sur ce trait dans le développement du leadership de la femme leader (Harris et Leberman, 2012). En effet, l'importance accordée à la confiance en soi de la femme leader réduit le syndrome de l'imposteur et lui permettra ainsi de mieux affronter les défis vécus dans son parcours professionnel (Harris et Leberman, 2012).

Dans l'étude mentionnée ci-haut de Harris et Leberman, pilotée en 2012, les femmes ayant suivi un ou des programmes de leadership pour femme en Nouvelle-Zélande ont vu leur confiance

en soi augmentée de 80%, leur permettant d'atteindre des postes de direction (Harris et Leberman, 2012). Par conséquent, l'avantage de suivre des programmes de formation et de prendre le temps nécessaire à l'assimilation des connaissances permet d'apprendre non seulement à mieux se connaître en tant que femme, mais également à axer davantage sur ses forces et moins sur ses faiblesses. En misant sur ses forces avec une vision réaliste d'elle-même et ses compétences permettraient probablement de réduire le syndrome de l'imposteur. De ce fait, les résultats permettent d'émettre que les notions de la réflexivité et de l'intelligence émotionnelle sont primordiales à développer pour deux raisons. Tout d'abord, ces compétences sont nécessaires pour que la participante développe ces aptitudes de conscience de soi et d'empathie pour être une meilleure leader. Deuxièmement, le fait d'apprendre et de développer ces compétences lui permet aussi de mieux reconnaître et de comprendre le comportement des autres, notamment, ceux de ses supérieurs qui sont, dans bien des cas, ses meilleurs alliés dans le processus d'ascension favorisant par le fait même, l'espoir de gravir éventuellement les échelons supérieurs dans l'organisation.

5.2.2 Le parcours de la femme leader : les défis et solutions apportées

Le parcours professionnel de la femme leader est souvent parsemé d'embûches, d'échecs et de difficultés de toutes sortes. Le cheminement professionnel est bien souvent abordé dans le cadre des programmes de développement du leadership des femmes. En effet, plusieurs défis sous-jacents ont été apportés dans le cadre des résultats, comme la notion du labyrinthe décrivant que le cheminement professionnel des femmes est plus complexe que ceux des hommes étant donnés, entre autres, de la conciliation travail/famille et du syndrome de l'imposteur. Étonnement, la notion du plafond de verre et du pouvoir structurel ont été plus ou moins abordés et discutés au sein des programmes. D'ailleurs, ceux-ci n'ont été que mentionnés au sein de deux programmes, soit 14% des programmes de formations. Cela dit, les éléments récoltés démontrent qu'il est possible de conclure que les programmes de formations sont davantage axés sur les solutions que sur les situations auxquelles la femme leader doit affronter. Il est possible d'observer que ces constats d'inégalités ne sont pas les principaux thèmes des programmes discutés, s'expliquant souvent par la courte longueur des programmes et la variété des sujets à aborder.

De ce fait, il est possible de constater qu'il est primordial de prendre en compte le parcours possible d'une femme leader à tous les niveaux professionnels et dans tous les domaines afin de

réduire le syndrome de l'imposteur, en créant une normalité du parcours typique ou atypique des femmes leaders. Une étude réalisée en 2020 auprès de 113 étudiants au doctorant en management, estime que cette cible était grandement à risque de ressentir des effets d'anxiété et de syndrome de l'imposteur (Pervez et al., 2020). Cette étude est pertinente dans le cadre de ce mémoire considérant que 49.6% participantes étaient des femmes et peut conséquemment avoir un effet sur le phénomène du labyrinthe, stipulant que le parcours entier des femmes est rempli de difficultés. Par ailleurs, ces femmes ressentant le syndrome de l'imposteur dans un contexte d'études au doctorat démontrent que l'évolution du syndrome ne se développe pas qu'au sommet de leur carrière. La pertinence de cette étude se justifie en démontrant l'importance de s'intéresser au développement ainsi qu'à l'impact des programmes de développement du leadership des femmes à tous les stades de leurs carrières. Comme le démontre cette étude, la sélection flexible des candidates est pertinente à prendre en compte puisque les femmes vivent beaucoup d'épreuves même en début de carrière.

Cela dit, malgré plusieurs parcours atypiques de la femme leader et les différents niveaux organisationnels acquis dans le cheminement de carrière vers un poste décisionnel, un autre point important à prendre en considération lors des programmes de formation est le fait d'unir des femmes de différents secteurs d'entreprise, de différentes nationalités, de milieux sociaux différents et de parcours propre à chaque participante ayant un même objectif soit : être une meilleure leader au sein de son organisation. Dans le cadre de l'étude de (Dasgupta et Asgari, 2004), les auteurs notent qu'il est important pour maximiser l'émergence d'une femme leader, de l'exposer à d'autres femmes leaders. Le fait que la totalité des programmes de développement des femmes leaders fait appel à des conférencières expertes démontre non seulement la pertinence de l'article, mais aussi l'importance de montrer l'exemple aux autres femmes. Entre autres, 86% des femmes déclarent être plus motivées à atteindre des postes décisionnelles lorsque d'autres femmes y sont (KPMG, 2015). Ces résultats ne sont pas seulement utiles pour justifier l'utilisation de conférencières expertes au sein des programmes de formation, mais aussi dans l'importance de créer une culture organisationnelle où la femme leader est prônée, soit par le biais des dirigeantes dans l'entreprise ou par le fait même de créer des programmes de développement spécifiquement pour les femmes leaders. En effet, cette exposition est impérative pour sensibiliser les individus aux femmes leaders et ainsi diminuer conséquemment les croyances stéréotypées.

5.2.3 La mise en réseau

La notion du réseautage est bien évidemment une variable qui est ressortie considérablement au sein de l'étude. Il est possible de stipuler la pertinence d'aborder l'importance de la mise en réseau des femmes puisque 82% des femmes affirment que l'accès à un réseau d'affaires facilite leur progression organisationnelle (KPMG, 2015). Il n'est donc pas surprenant que l'importance de la mise en réseau soit prédominante au sein de tous les entretiens effectués. Cette idée que les femmes ont besoin d'alliées pour s'entraider et pour évoluer vers les postes convoités est un point saillant de l'étude, soulevé par tous les répondants. Comme noté par Gibson (2008), le fait que les femmes ont un accès limité à d'autres femmes leaders dans leurs organisations, dû au fait qu'elles sont considérablement sous-représentées, le réseautage externe à leur lieu de travail est donc impératif. Plus encore, le fait que les femmes créent des liens entre elles défait non seulement ce sentiment de compétitivité, mais aussi déconstruit les schémas cognitifs sociaux qui priorisent les réseaux d'affaires entre hommes (McCarthy, 2004).

L'intérêt prononcé des responsables de programmes de développement du leadership des femmes face à l'importance de la mise en réseau des femmes leaders est difficilement contestable. Suite à un besoin majeur identifié, la mise en réseau des femmes a vraiment été mise de l'avant au sein des programmes de développement de leur leadership (Coleman, 2010). De ce fait, ces réseaux permettent de répondre à deux besoins professionnels. Dans un premier temps, il répond à un besoin dit d'expressif, pour partager dans un environnement où la sécurité psychologique est prônée, tout comme le sentiment de confiance et d'amitié (Perriton, 2006). Dans un deuxième temps, à un besoin d'instrumentaliste, où le réseautage permet l'élargissement du réseau d'affaires de la femme leader qui bénéficiera aussi la femme sur ses pratiques de travail (Perriton, 2006).

Une des méthodes relevées étant en lien avec le développement organisationnel est le fait d'utiliser une communauté de pratique étant ressorti au sein du **Programme N**. Cette idée est extrêmement intéressante, puisqu'elle ne fait pas que proposer que les femmes du programme échangent leurs coordonnées, mais concrétise l'idée en les mettant en contact. Ceci permet d'échanger tout au long du trimestre, mais aussi leur permet de garder contact par la suite en enlevant dès le début les barrières entre elles. En construisant ces communautés d'affaires, la femme

leader ne va pas qu'accroître son réseau, ses connaissances dans sa pratique, celle-ci développera aussi des alliances qui pourront l'encourager et la soutenir dans de futurs projets (Cross et Armstrong, 2008). Par conséquent, le fait d'encourager les femmes dans les programmes de développement de leur leadership est important à considérer pour favoriser leur épanouissement professionnel et faciliter l'accessibilité à des rôles de hauts dirigeants.

5.2.4 Le mentorat et l'accompagnement

Le mentorat et l'accompagnement sont indéniablement des atouts en ce qui a trait au développement du leadership des femmes. Le concept du mentorat est ressorti sous plusieurs formes dans le cadre des entretiens, soit dans l'accompagnement de la femme leader durant son processus de développement ou suite à la participation au programme où la mentorée devient le mentor. Dans l'étude de KPMG (2015), 79% des femmes disent rechercher un mentor pour se développer promptement et acquérir le sentiment de confiance en soi souhaité. Il est aussi présenté que les femmes ayant des mentors ou des relations favorisant leur développement augmentent l'émergence d'une pensée stratégique, tout en leur permettant de monter les échelons organisationnels de manière significative (Turner-Moffatt, 2019 – citant Racioppi, 2017).

Aussi, le mentorat amène l'implication de ses collègues, ses gestionnaires et des dirigeants de l'organisation sont impératifs pour que la femme leader se sente supportée et acceptée dans les postes décisionnels, que ce soit par les hommes ou par d'autres femmes. Pour ce faire, les femmes ont besoin d'hommes mentors pour les aider à atteindre ces postes convoités, mais ont tout autant besoin des femmes mentores pour leur montrer le chemin (Block et Tientjen-Smith, 2016). Que ce soit pour favoriser l'entraide ou pour maximiser le transfert des connaissances, cela engendre conséquemment une culture d'apprentissage dans les organisations, bénéficiant toutes les parties prenantes (Chouinard, 2020).

En tenant compte que 76% des femmes désirent prendre action pour développer et déployer leurs efforts ainsi que des mesures concrètes pour aider d'autres femmes à gravir les échelons organisationnels, il est possible d'entrevoir la motivation de s'entraider vers un changement concret (KPMG, 2015). Cependant, les femmes ne peuvent être les seules au front dans leur quête vers

des postes exécutifs. Ils ont besoin de l'implication des parties prenantes jouant un rôle éminent sur leur succès professionnel.

5.2.5 Importance de l'implication de l'organisation et gestionnaire

Il est opportun de mentionner, malgré une minime portion des répondants, soit trois interviewées, dont deux de la même organisation aient discuté de l'importance de l'implication du gestionnaire suite à la participation de la femme leader dans le programme de formation. Généralement, il est important pour une entreprise de détenir une culture d'apprentissage continue au sein de leur organisation, en mettant de l'avant l'apprentissage collectif, l'autoformation, tout en encourageant la fonction stratégique de l'employé (Bouteiller, 1997). Comme mentionné par la **Répondante F**, ce concept s'avère encore plus nécessaire lorsque l'on parle du développement de la femme leader. Afin de maximiser l'apprentissage fait au sein de ses formations, celle-ci a besoin du support de son gestionnaire ainsi que de son organisation qui l'appui et qui l'aide à gravir les échelons de l'organisation. En contrepartie, ce manque de support autant organisationnel que personnel contribue inévitablement au manque de femme dans les postes décisionnels au sein des organisations, malgré l'effort qu'elles font de s'inscrire à des programmes pour se démarquer davantage.

D'autre part, un autre point important qui est ressorti dans les données de recherche est celui de l'implication de l'organisation par le biais de la rétroaction 360. En effet, la rétroaction 360 permet d'accroître la conscience de soi d'un individu, mais également favorise la prise de conscience des points à améliorer (Gipson et al., 2017). Le processus d'évaluation à 360 degrés fait par l'entourage professionnel permet un tour d'horizon objectif et relativement fiable des compétences de management de la femme leader (Gipson et al., 2017). Pour ce faire, le fait de recueillir des commentaires constructifs de collègues, directeurs, employés ou autres acteurs pertinents dans l'intervention permet de réduire la zone aveugle de celle-ci et de grandir conséquemment des rétroactions apportées (Gipson et al., 2017).

Fait à noter, Il est mentionné que 53% des femmes pensent que la rétroaction et l'implication de leurs collègues et supérieures affectent positivement leur perception d'elles-mêmes, jouant ainsi un rôle sur la confiance en soi (KPMG, 2015). D'emblée, les femmes leaders ont souvent

tendance à sous-évaluer leur performance organisationnelle ainsi que leurs compétences à diriger, la rétroaction 360 est un bon instrument d'évaluation des performances permettant de mieux saisir les impacts réels qu'elles ont sur l'organisation et leurs collègues (Gipson et al., 2017). À des fins de diminuer les risques d'évaluations biaisées, certaines études présentent aux organisations le fait de créer une culture de réceptivité et de sensibiliser les employés aux rétroactions 360 (Hopkins et al., 2008). Enfin, l'objectif pour les organisations d'utiliser le processus d'évaluation 360 est de faire émerger d'une part, les points qui sont positifs, mais aussi d'autre part, de faire ressortir les aspects qui sont à améliorer en amenant la personne évaluée à prendre conscience de ses forces et de ses faiblesses et en lui offrant, au besoin, un plan d'action structuré et organisé et/ou, de participer à un programme de formation de leadership.

Le fait d'offrir aux femmes l'opportunité de participer aux programmes de leadership pour les femmes contribue non seulement à la responsabilité sociale d'entreprise (RSE), mais crée aussi des environnements apprenants et motivants qui attirent et conservent les hauts performants les plus qualifiés (Catalino et Marnane, 2019). Cela dit, il s'agit d'une situation gagnante pour les deux parties d'offrir ce soutien nécessaire aux femmes leaders.

5.2.6 La sécurité psychologique dans les programmes tout comme dans la culture organisationnelle

Comme mentionné précédemment, l'importance de la sécurité psychologique au sein des programmes de développement du leadership des femmes est primordiale pour assurer un environnement confortable, où les femmes peuvent interagir et partager en toute confiance. Ainsi, il est possible de constater dans les résultats de la recherche que le fait d'inciter les femmes à échanger par le biais de partages d'expériences ou même de faire venir des conférencières expertes permet de briser la glace en démontrant que nous sommes tous humains et capables d'occuper des postes décisionnels.

De ce fait, lorsqu'on parle d'implication de la part des organisations dans le développement du leadership des femmes, il ne s'agit pas que d'assumer les coûts des programmes en question. Il s'agit de créer une culture organisationnelle apprenant, où les femmes peuvent échanger, apprendre et ainsi grandir dans leur milieu de travail. Le gestionnaire de la femme leader se doit lui

aussi de créer une sécurité psychologique où celle-ci peut demander et recevoir de la rétroaction, tout en développant ses compétences managériales (Nembhard et Edmondson, 2006). Comme apporté par les répondants M.1, M.2 et F, il est primordial pour le gestionnaire ainsi que l'organisation en entier d'être impliqué dans le développement de la femme leader pour maximiser les apprentissages faits au sein des programmes.

5.3 Les points à retenir

Plusieurs points importants sont ressortis durant les entretiens qui permettent d'explorer davantage l'avenue des programmes de développement du leadership des femmes. Comme mentionné par l'une des répondantes ce qui est difficile dans le parcours professionnel des femmes va encore plus loin que le paradoxe entre la conciliation travail-famille. Effectivement, même si la femme leader décide de poursuivre vers la voie de l'évolution de sa carrière, celle-ci ne va qu'atteindre des postes de cadres et de coordonnatrice. La difficulté n'est pas d'atteindre ces postes considérés de *C-Suite*, mais bien vers l'atteinte des postes exécutifs supérieurs soit Vice-présidente et Présidente d'une organisation. Cela dit, c'est l'accessibilité à cette étape définitive et cruciale dans le parcours professionnel d'une femme leader que l'on doit retenir et changer.

Plus encore, la motivation des femmes à devenir des leaders organisationnels et communautaires se reflète par la haute demande d'accéder aux programmes de développement du leadership des femmes. En prenant compte de l'importance de la confiance et la connaissance de soi en tant que leader, ressorti au sein des entretiens, il est possible de retenir un important travail sur elles-mêmes face à leur détermination à changer les choses étant réalisées au cours des années. Il est aussi important de noter face au leadership des femmes le fait de mettre de l'avant leur style de leadership propre à elle, l'importance de se connaître davantage pour mieux diriger les autres ainsi que de mieux comprendre certaines réalités qu'elles affrontent toutes en échangeant entre elles.

De ce fait, les programmes de développement du leadership des femmes mettant aussi de l'avant des outils autant au niveau professionnel que personnel, soit en donnant des outils en gestion, tout autant que pour le *mindset* des femmes leaders. Cela dit, les concepts abordés par les programmes démontrent la réalité à laquelle les femmes font face, qui est bien différente que celle des hommes. Ainsi, le fait d'offrir des programmes exclusifs aux femmes contribue non seulement

à leur évolution dans un milieu où la sécurité psychologique est prônée, mais permet aussi d'unir leurs forces.

En effet, le fait de les rassembler entre elles par le biais de ces programmes est extrêmement pertinent dans le cadre de leur évolution professionnelle. Effectivement, en mettant ces femmes motivées et dévouées en réseau leur permet de créer ce sentiment de communauté et de force par l'union, qui est ressortie au sein de tous les entretiens. Cette force de l'union leur permet d'enlever petit à petit ce sentiment de compétition omniprésent chez les femmes. D'ailleurs cette mise en réseau permet aussi de mieux saisir qu'elles ne sont pas seules à avoir des parcours complexes tels que vus dans le concept du labyrinthe.

Par conséquent, ce changement de *mindset*, cette connaissance de soi en tant que leader ainsi que ce sentiment de communauté peut indéniablement contribuer à la réduction du syndrome de l'imposteur. Celui-ci survenant dans des postes de haut performant où souvent, la femme est la seule dans un poste exécutif de Vice-Présidente par exemple, celui-ci diminuera conséquemment lorsque les femmes dans ces rôles deviendront la norme. Comme soulevé par **Répondante L**, la femme doit se défaire de l'incohérence entre ses aptitudes réelles et l'image qu'elle a d'elle-même. En travaillant sur toutes les composantes abordées au sein des programmes, la femme leader acquerra la confiance nécessaire pour réaliser et accomplir de grandes choses.

Cependant, il est possible de noter que les motivations intrinsèques d'une femme ne sont malheureusement pas suffisantes pour changer complètement la situation actuelle des femmes en milieu organisationnel. Comme élaboré par l'une des répondantes, les hommes attribuent leurs succès à leur motivation intrinsèque tandis que les femmes attribuent leur succès aux conditions externes, expliquant conséquemment l'importance de ne pas seulement développer leur réflexivité et niveau de confiance, mais aussi d'offrir un support essentiel à leur réussite organisationnelle. Celles-ci ont besoin de support externe, soit de la part de leur président d'entreprise, gestionnaire, de leurs collègues ainsi que du gouvernement.

Par ailleurs, un autre élément qui est ressorti au sein d'un entretien avec la **Répondante A**, et qui semble extrêmement pertinent, est qu'elle souhaite que les programmes de leadership pour

les femmes deviennent un jour ce que l'on perçoit aujourd'hui comme les clubs sociaux masculins (boys clubs) où les hommes prenaient un cigare dans un lieu réservé aux hommes. Cette métaphore amène l'idée qu'un jour, les femmes leaders soient devenues une normalité dans nos organisations et que les programmes soient perçus comme incohérents à la réalité. Pour se rendre à ce moment historique de notre parcours, les programmes de développement du leadership des femmes sont nécessaires pour résoudre la situation d'inégalité et pour créer des changements autant organisationnels que sociétaux.

Dans la mise sur pied des programmes de développement des femmes leaders, il est important de considérer la culture organisationnelle, les croyances ainsi que la perception de pouvoir. La sensibilisation à cet égard permettra non seulement de favoriser l'épanouissement des compétences de la femme leader dans un environnement accueillant, mais aussi de bâtir une culture organisationnelle plus propice à l'inclusion des femmes dans les postes décisionnels. Ainsi, le fait d'avoir des programmes de développement du leadership des femmes affiliés à des organisations qui sont impliquées et qui mettent de l'avant l'importance du programme et accroît ses chances de réussite, d'après les résultats.

Pour ce faire, il est possible de rediscuter des implications impératives du gestionnaire, du président de l'entreprise, de la culture organisationnelle ainsi que des politiques gouvernementales devant être prises pour remédier à cet enjeu. En prenant compte de tous les bienfaits qu'une femme en position exécutive apporte, il devrait être une priorité pour nos organisations de créer un réel changement, commençant par un changement de croyances ainsi qu'un changement sociétal. Pour ce faire, le gouvernement du Canada, déjà impliqué dans certaines mesures, se doit d'intervenir davantage sur cette lancée en imposant des réglementations fixes, au même titre que pour promouvoir la diversité organisationnelle.

5.4 Forces et limites de l'étude

Les forces de l'étude reposent indéniablement sur l'idée d'explorer davantage toutes les composantes des programmes de développement du leadership des femmes. De ce fait, l'étude permet aussi de démystifier la réalité d'une femme leader dans son cheminement organisationnel et personnel, ainsi que de mieux comprendre les programmes de développement du leadership qui

s'offrent à elles. Le fait de s'intéresser à ce sujet d'actualité permet non seulement de soulever les problématiques y étant reliées, mais amène aussi la possibilité d'effectuer une compréhension plus globale et définie dans une recherche exploratoire. L'idée centrale étant de mieux comprendre la complexité de la réalité des femmes par le biais des programmes de développement du leadership de celles-ci a été réalisée en considérant la globalité de l'enjeu discuté afin de mieux comprendre l'importance de chaque composante. Aussi, le fait d'avoir choisi des répondants provenant de domaines variés a créé un éventail de compétences à développer, de façons distinctes de le faire, ainsi que de retombées différentes, tout en considérant la mission et vision de l'organisation.

Plus encore, en prenant compte de la flexibilité qu'offre un entretien semi-dirigé, celui-ci a permis de ressortir davantage de constats pertinents et d'explorer le sujet de recherche en profondeur. En effet, les questions suivaient le cours des entretiens, vers des sujets pertinents et variés. Les solutions apportées ainsi que l'implication essentielle des parties prenantes était un élément qui a émergé, qui aurait dû être présent dans le guide d'entretien à la base.

D'autre part, les limites de l'étude sont imposées par les limites de l'expérience des responsables de programmes de développement du leadership des femmes. En effet, l'étude ayant été réalisée sur 14 organisations ayant mis sur pied des programmes de leadership des femmes, l'échantillonnage ne peut être transposé sur l'ensemble des programmes puisqu'ils dépendent des motifs et buts de chaque programme. Plus encore, le fait d'avoir choisi des programmes provenant de domaines tellement variés avec des visées et buts différents a amené son lot de bienfaits dans la variété des résultats, mais aussi certaines limites dans la mise en lien de ceux-ci. Aussi, les résultats ne démontrent que des programmes de développement du leadership des femmes en Amérique du Nord, qui pourrait différer de ceux en place à l'échelle internationale.

Une autre limite de l'étude est de faire émerger toutes les difficultés reliées aux programmes de développement du leadership des femmes, sans réponse concrète à savoir par où commencer pour remédier à cet enjeu. Il est possible d'observer que les femmes font leur part en s'inscrivant aux programmes, que les responsables de programmes font leur part, que certaines organisations le font aussi, mais les façons réalisables et possibles sont limitées. Par conséquent, les programmes de développement du leadership au féminin sont plus populaires dans les

organisations depuis seulement quelques années, il y a donc un changement culturel à effectuer, des politiques à instaurer, ainsi que des plans d'adhésion aux changements à prendre en compte dans le processus.

5.5 Implications pratiques

L'étude a permis de relever plusieurs implications pratiques, en mettant de l'avant les conditions de succès nécessaires pour maximiser l'impact des programmes de formation du leadership au féminin. D'ailleurs, la première conclusion pouvant être faite est la prise de conscience de l'importante demande face à la participation des femmes aux programmes de leadership aux féminins. Cette forte demande peut se déduire par le fait que les femmes veulent développer leurs compétences managériales, veulent créer des réseaux et sont motivées à créer un réel changement. Par conséquent, cette implication stipule que d'autres parties prenantes ne sont pas assez impliquées pour supporter les femmes dans cette prise d'action. Ceci soulève aussi que les gestionnaires, les organisations ainsi que le gouvernement devrait être davantage impliqué dans cette cause afin de concrétiser et accélérer le changement souhaité. Pour ce faire, certains répondants ont d'ailleurs soulevé le fait d'implanter des politiques gouvernementales et organisationnelles à des fins de faire avancer les choses.

Effectivement, les politiques organisationnelles ainsi que gouvernementales se doivent d'être prises plus sérieusement à des fins de mettre l'accent sur la réalité des femmes et d'encourager conséquemment leur succès au sein des organisations. Plus encore, les gestionnaires, l'équipe ainsi que l'organisation en entier se doivent d'être impliqués dans le développement du leadership de la femme afin de maximiser l'impact des compétences à développer.

Les éléments qui ressortent sont que les femmes n'ont pas de difficulté à occuper des postes de management ou de coordonnatrice. Ce qui est un défi pour eux est d'occuper des postes de Vice-présidente ou même de Présidente. Par ailleurs, certaines solutions possibles qui ressortent sont le fait d'instaurer des politiques gouvernementales pour permettre aux femmes d'atteindre les rôles de hautes dirigeantes. Pour ce faire, ceux-ci peuvent se fier au modèle de la Norvège ou même d'émettre des amendes aux compagnies qui ne mettent pas assez de femmes dans les postes exécutifs, à l'instar de la France, comme mentionné par le **Répondant K**.

5.6 Piste de recherche

Suite aux informations recueillies par le biais de cette recherche, il serait intéressant d'examiner les retombées réelles de ces programmes de formations en termes de femmes occupant des postes décisionnels. Pour ce faire, il serait aussi utile d'analyser le cheminement des femmes occupant un poste décisionnel en élaborant des correspondances avec celles qui ont participé à des programmes de formation sur le leadership versus celles qui ont accédé à des postes décisionnels sans programme de développement.

De plus, une des pistes de recherches qui a été apportée par l'une des répondantes de l'étude est comment créer des programmes de formation spécifiquement adaptés aux femmes sans que celles-ci se sentent différentes ou qu'elles enfreignent une norme. Autrement dit, il serait important de s'attarder sur comment normaliser les programmes de leadership spécifique à un genre considérant les spécificités du leadership au féminin.

En prenant compte que cette étude concentre ses intérêts spécifiquement vers les programmes de développement du leadership des femmes, il serait intéressant de comparer les différences entre les programmes de développement du leadership offerts à tous. En effet, la comparaison entre les divergences et les similitudes dans les compétences à développer, dans la sélection et dans les processus d'apprentissage, serait pertinente à réaliser. Notamment, cette recherche future permettrait de constater si ces processus sont relatifs au leadership au féminin ou à tous.

Par ailleurs, les résultats examinés comprennent de bonnes révélations pour ce qui en est des programmes qui sont à la disposition de nos femmes leaders. Malgré plusieurs similitudes entre les concepts abordés dans les programmes, il serait intéressant de voir lesquels sont les plus efficaces. Il serait aussi possible de se pencher sur le pourquoi que des politiques n'ont pas encore été mises sur place par le gouvernement du Canada pour obliger les organisations à être égalitaires dans la promotion vers des postes exécutifs.

Chapitre 6: La conclusion

Ce projet de recherche permet d'en arriver à plusieurs conclusions intéressantes qui explorent les conditions qui entourent la croissance et l'amélioration de la condition des femmes vers l'atteinte des postes organisationnels tant convoités. Ce mémoire permet, entre autres, d'apporter une vision globale de la complexité adjacente au processus de développement du leadership des femmes dans son ensemble, mais également, de mieux comprendre la portée des changements en cours et les enjeux qui y sont rattachés. De plus, ce mémoire permet d'une part, de mesurer la portée et la popularité croissante des programmes de formation destinés aux femmes leaders, mais aussi, d'autre part, de porter un regard critique de la réalité des femmes leaders notamment sur les stéréotypes, leur type de leadership, le pouvoir structurel, comment elles sont affectées par le syndrome de l'imposteur et les défis qui entourent la mise sur pied spécifique des programmes étudiés. Cette étude a permis de constater que la bataille n'est pas terminée et que chaque individu a un rôle à jouer dans l'inclusion et la diversité qui génère des retombées positives et bénéfiques dans la concurrence et dans la performance organisationnelle.

Comme mentionné dans quelques entretiens, il est impératif que ce combat inclue aussi les hommes. Les actions possibles pour faire changer les choses seraient, par exemple, d'encourager les entreprises priorisant les femmes dans leurs postes exécutifs. Un autre exemple serait d'avoir un conseil d'administration constitué équitablement d'hommes que de femmes. Comme il est possible d'entrevoir au sein de ce mémoire, les femmes ont encore beaucoup de chemin à faire pour se rendre à l'égalité avec les hommes dans le milieu organisationnel. Par ailleurs, il est envisageable de faire changer les choses en sensibilisant, en formant, en normalisant les cultures organisationnelles prônant les femmes comme chef exécutive ou vice-présidente d'entreprises.

Plusieurs actions concrètes restent encore à être mises en place en vue d'une société plus équitable. Que ce soit au niveau de l'implication des gestionnaires, des organisations, du gouvernement et même dans un changement de nos biais cognitifs, le concept et le support des femmes leaders doivent être abordés davantage afin de sensibiliser toutes les parties prenantes. La contribution de tous et chacun est nécessaire pour effectuer de réel changement, qui deviendra éventuellement une norme dans notre société. Le but de cette recherche est de s'avancer tranquillement

vers un monde où le développement du leadership spécifiquement adapté aux femmes ne sera que de l'histoire ancienne. Pour ce faire, il faut continuer de se battre, de s'informer et de s'instruire sur les bienfaits qu'une femme leader peut apporter à la performance organisationnelle et le bien-être des employés. Or, l'exploration et l'intérêt vers la mise sur pied et le déploiement des programmes de développement du leadership des femmes sont inévitablement un premier pas dans la bonne direction.

D'ailleurs, ce mémoire permet de constater l'intérêt des femmes à vouloir développer leur leadership et par conséquent, leur volonté de changer les choses. La demande accrue de participer à ces programmes, tout comme le nombre de programmes disponibles dans une variété de domaines distincts, confirme l'intérêt pour un réel changement, par l'offre et la demande. Ceci dit, même s'il est possible de conclure à un intérêt significatif de la part des femmes leaders à se développer et se créer un réseau d'affaires, celles-ci ne peuvent pas se battre seules. Elles doivent avoir l'appui des hommes, des gestionnaires, des organisations, du gouvernement et de la société en général pour créer un impact réel dans l'évolution des femmes dans les sphères organisationnelles.

Ce mémoire permet aussi de présenter l'importance d'exposer les femmes à d'autres femmes inspirantes, soit par le biais de conférencières ou à travers des réseaux d'affaires. L'exposition des femmes à des modèles réels de réussite, mis de l'avant dans les programmes interviewés est bel et bien une pratique importante à retenir. Les concepts de communauté, de support et d'entraide prévalent indéniablement dans la quête d'un monde où le nombre de femmes qui détiennent des postes exécutifs est égal au nombre d'hommes. Pour ce faire, le fait d'encourager les femmes à participer aux programmes de développement de leur leadership est une façon dont les organisations pourraient s'investir davantage. Le fait aussi d'accompagner et de continuer à stimuler leur développement par le biais d'un support 360 et d'une culture d'apprentissage adéquate semble être essentiel. En effet, cette culture organisationnelle mettant de l'avant l'apprentissage continue et l'accompagnement par le biais de mentors ou en priorisant l'entraide entre collègues est bénéfique pour la croissance et le développement de l'organisation. Il est donc important pour les organisations et les gestionnaires d'encourager ce mouvement pour en retirer des bénéfices tangibles non seulement pour leurs bénéficiaires, mais également pour l'ensemble de la société.

En tenant compte des sujets traités dans ce mémoire, il serait intéressant d'analyser en profondeur l'impact de la société dans l'accès des femmes à des postes exécutifs. Dans le cadre d'une recherche future, il serait intéressant d'étudier comment la perception des femmes dans les médias influence leur style de leadership ainsi que la performance globale de l'organisation. D'ailleurs, ceci permettrait de conclure certaines hypothèses émises stipulant que nous avons tous un rôle important à jouer dans ce changement culturel, personnel et organisationnel.

Enfin, il est nécessaire de créer un réel changement dans nos façons de favoriser le développement du leadership de la femme leader, ce qui amènera des avantages organisationnels et sociétaux pour toutes les parties prenantes. Une étude démontre que si les organisations et la société continuent d'avancer à ce rythme, le nombre de femmes dans les postes décisionnels augmentera d'un maigre 1% dans les 10 prochaines années (Turner-Moffatt, 2019 – citant Bowling 2018). Il est donc de notre devoir de s'impliquer davantage, d'offrir davantage de ressources et d'instaurer des politiques efficaces pour conséquemment changer les choses. La balle est dans notre camp!

Bibliographie

- Adams, S.M., Gupta, A., & Leeth, J.D. (2009). Are Female Executives Over-represented in Precarious Leadership Positions?. *British Journal of Management*, 20: 1-12. doi:[10.1111/j.1467-8551.2007.00549.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00549.x)
- Ali, H. (2020). Why Leadership Training Is Critical To Helping Women Achieve Their Potential. *Forbes, Ellevest Contributor*.
- Altamony, H., Masa'deh, R., & Gharibeh, A.H. (2017). The Role of Academic Researcher to Mintzberg's Managerial Roles. *International Journal of Business Management and Economic Research*. 8. 920-925.
- Alter, N. (2012). La force de la différence : Itinéraire des patrons atypiques. *Livre publié par Puf*, 276 p.
- Ayman, R., Korabik, K., & Morris, S. (2009). Is transformational leadership always perceived as effective? Male subordinates' devaluation of female transformational leaders 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(4), 852-879.
- Badura, K.L., Grijalva, E., Newman, D.A., Yan, T.T., & Jeon, G. (2018). Gender and leadership emergence: A meta-analysis and explanatory model. *Personnel Psychology*.2018; 71: 335– 367. <https://doi.org/10.1111/peps.12266>
- Baudoux, C. (2002). « Le leadership « féminin » en gestion de l'éducation », dans L. Langlois et C. Lapointe (dir.), *Le leadership en éducation. De multiples regards, une même passion*. Montréal, Éditions La Chenelière/McGraw Hill : 49-74.
- Bouteiller, D. (1997) « Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu» *Revue Internationale de Gestion*, Numéro spécial « Formation de la main-d'œuvre », Vol. 22, No 3, automne, p. 14-25
- Block, B.A., & Tietjen-Smith, T. (2016). The Case for Women Mentoring Women. *Taylor & Francis Online*. <https://doi.org/10.1080/00336297.2016.1190285>
- Bothello, J., & Roulet, T. J. (2019). The impostor syndrome, or the mis-representation of self in academic life. *Journal of Management Studies*, 56(4), 854-861. <https://doi.org/10.1111/joms.12344>
- Boucher, C. (1997). How Women Socially Construct Leadership in Organizations: A Study Using Memory Work. *Gender, Work & Organization*, 4: 149-158. doi:[10.1111/1468-0432.00031](https://doi.org/10.1111/1468-0432.00031)
- Bowles, H. R., & McGinn, K. L. (2005). Claiming authority: Negotiating challenges for women leaders. In D. M. Messick, R. M. Kramer, & W. R. Kimball (Eds.), *The psychology of leadership: New perspectives and research* (pp. 195-213). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Catalino, N., & Marnane, K. (2019). When women leader, organizations should listen. McKinsey & Company.
- Catalyst. (2009). *Women MBAs*. Retrieved from http://www.jmwibc.com/files/qt_women_mbas.pdf
- Centeno, J., Lapointe, C., & Langlois, L. (2013). Le leadership des femmes et des hommes : plutôt violet que rose ou bleu. *Recherches féministes*, 26 (1), 69–87. <https://doi.org/10.7202/1016897ar>.
- Chouinard, Y. (2020). Le mentorat comme moyen d'apprentissage. *CRHA*.
- Chouinard, Y. (2011). Mentorat, coaching et conseil: Séparer les pommes des oranges. *CRHA*.
- Clance, P.R. (1985). *The Impostor Phenomenon: Overcoming the Fear That Haunts Your Success*, Vol. 209, Peachtree Publishers, Atlanta, GA.
- Clance, P.R., & Imes, S.A. (1978), "The impostor phenomenon in high achieving women: dynamics and therapeutic intervention", *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, Vol. 15 No. 3, p. 241.
- Coleman, M. (2010). Women-only (homophilious) networks supporting women leaders in education. *Journal of Educational Administration*, 48, 769-781.
- Cross, S., & Armstrong, C. (2008). Understanding the role of networks in collective learning processes: The experiences of women. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 600-613.
- Dasgupta, N., & Asgari, S. (2004). Seeing is believing: Exposure to counterstereotypic women leaders and its effect on the malleability of automatic gender stereotyping. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(5), 642-658. [doi:https://doi.org/10.1016/j.jesp.2004.02.003](https://doi.org/10.1016/j.jesp.2004.02.003)
- Davidson, W.N. III., Jiraporn, P., Kim, Y.S., & Nemec, C. (2004). Earnings management following duality-creating successions: Ethnostatistics, impression management, and agency theory. *Academy of Management Journal*, 47 (2) (2004), pp. 267-275
- Eagly, A. H., Makhijani, M., & Klonsky, B. G. (1992). "Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis": Correction to Eagly et al. *Psychological Bulletin*, 112(3), 557. <https://doi-org.proxy2.hec.ca/10.1037/h0090375>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become*

- leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H. (2013). *Women as leaders: Paths through the labyrinth*. In M. C. Bligh & R. E. Riggio (Eds.), *Leadership: Research and practice. Exploring distance in leader-follower relationships: When near is far and far is near* (p. 191–214). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Fondation Canadienne des Femmes. (2015). Fondation Canadienne des femmes, Organisme de bien-faisance enregistré. #12985-5607-RR0001
- Fortier, I. (2008). Livre de Gestion; les femmes et le leadership. P.61-67
- Garcia-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2006). Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex Roles*, 55, 51-61.
- Gardner, S., & Holley, K. (2011). Those invisible barriers are real: The progression of first-generation students through doctoral education. *Equity & Excellence in Education*, 44(1), 77-92. <https://doi.org/10.1080/10665684.2011.529791>
- Grant Thornton. (2016). *Women in business: Turning promise into practice*. Retrieved from http://www.grantthornton.global/globalassets/wib_turning_promise_into_practice.pdf
- Gibson, S. K. (2008). The developmental relationships of women in career transition: Implications for leader development. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 651-670.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32–65. <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>
- Harris, C. A., & Leberman, S. I. (2012). Leadership Development for Women in New Zealand Universities: Learning From the New Zealand Women in Leadership Program. *Advances in Developing Human Resources*, 14(1), 28–44. <https://doi.org/10.1177/1523422311428747>
- Hawley, K. (2019). I—What Is Impostor Syndrome?, *Aristotelian Society Supplementary Volume*, Volume 93, Issue 1, Pages 203–226, <https://doi-org.proxy2.hec.ca/10.1093/arisup/akz003>
- Héon, L., Lapointe, C., & Langlois, L. (2007). Réflexions méthodologiques sur le leadership des femmes et des hommes en éducation. *Recherches féministes*, 20 (1), 83–99. <https://doi.org/10.7202/016117ar>
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63. doi:[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)

- Hopkins, M. M., O'Neil, D. A., Passarelli, A., & Bilimoria, D. (2008). Women's leadership development strategic practices for women and organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 348–365.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The globe study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Jalalzai, F. (2008). Women Rule: Shattering the Executive Glass Ceiling. *Politics & Gender*, 4(2), 205-231. doi:10.1017/S1743923X08000317
- Jackson, E.R. (2018). Leadership Impostor phenomenon: A Theoretical Causal Model. *Emerging Leadership Journeys*, Regent University School of Business & Leadership. Vol. 11 Iss. 1, pp.74-85. ISSN 1941-4684
- Kelley, R. (2019). 5 Key Benefits of Women Leaders. Kelley Consulting Firm; *Diversity & Inclusion, EEO, HR, Assessments, Investigations, Training*.
- KH, A., & Menon, P. (2019). "Impostor syndrome: An integrative framework of its antecedents, consequences and moderating factors on sustainable leader behaviors", *European Journal of Training and Development*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of print. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0138>
- Klenke, K. (2004). *Women and leadership: A contextual perspective*. Springer publishing company.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological bulletin*, 137(4), 616.
- KPMG Women's Leadership Study: Moving Women Forward into Leadership Roles (2015).
- KPMG Women' Leadership Summit: Advancing the Future of Women in Business (2020).
- LaDonna, K.A., Ginsburg, S., & Watling, C. (2018). Rising to the Level of Your Incompetence": What Physicians' Self-Assessment of Their Performance Reveals About the Imposter Syndrome in Medicine. *Ingenta Connect, Academic Medecine*, Volume 93, Number 5.
- Laufer, J. & Silvera, R. (2006). L'égalité des femmes et des hommes en entreprise : De nouvelles avancées dans la négociation ?. *Revue de l'OFCE*, n° 97(2), 245-271. doi:10.3917/reof.097.0245.
- Lee-Gosselin, H., Ann, H., Roy, S., Guilbault, J., Sow, S., & Diop, M-L. (2012). Où sont les femmes dans la direction des organisations? *Chaire Claire-Bonenfant Femmes, Savoirs et Sociétés*, Université Laval.
- McCarthy, H. (2004). *Girlfriends in high places*. London, UK: Demos.

- McCormick, M. J. (2001). Self-efficacy and leadership effectiveness: Applying social cognitive theory to leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 22-33.
- McKinsey Quarterly (2008). Centered Leadership: How Talented Women Thrive. McKinsey Company.
- Mellon, L. (2013). Why Empowering Women Leaders Matters. Duke Corporate Education.
- Morgan, J., & Sisak, D. (2016). Aspiring to succeed: A model of entrepreneurship and fear of failure. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 1-21. doi:10.1016/j.jbusvent.2015.09.002
- Muller-Kahle, M. I., & Schiehl, E. (2013). Gaining the ultimate power edge: Women in the dual role of CEO and Chair. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 666-679. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.05.001>
- Nembhard, I., & Edmondson, A. (2006). Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams. *Journal of Organizational Behavior*. 27. 941 - 966. 10.1002/job.413.
- Perriton, L. (2006). Does woman + network = career progression? *Leadership*, 2(1), 101-113.
- Pervez, A., Brady, L. L., Mullane, K., Lo, K. D., Bennett, A. A., & Nelson, T. A. (2020). An Empirical Investigation of Mental Illness, Impostor Syndrome, and Social Support in Management Doctoral Programs. *Journal of Management Education*. <https://doi.org/10.1177/1052562920953195>
- Powell, G.N. (2012). « Six Ways of Seeing the Elephant : The Intersection of Sex, Gender, and Leadership », *Gender in Management : An International Journal*, 27, 2 : 119-141. [Google Scholar 10.1108/17542411211214167](https://doi.org/10.1108/17542411211214167)
- Powell, G.N. (2011). *Women and Men in Management*. Los Angeles, SAGE Publishing.
- Quenson, E. (2012). La formation en entreprise: évolution des problématiques de recherche et des connaissances. *Savoirs*, 28(1), 11-63. <https://doi.org/10.3917/savo.028.0011>
- Ramsey, L. R. (2017). Agentic traits are associated with success in science more than communal traits. *Personality and Individual Differences*, 106, 6-9. doi:<https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.10.017>
- Rickert, R. (2019). Women at Work: Playing to win? Or lose? *KPMG*.
- Ryan, M., & Haslam, S. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, pp. 81-90
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis—think female:

- The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470–484. <https://doi.org/10.1037/a0022133>
- Saldana, J. (2007). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE. London; Thousand Oaks, California.
- Shakeshaft, C. (2006). Women and equity issues in educational administration and leadership. In *communication présentée au 2006 Annual Meeting de l'American Educational Research Association, du* (Vol. 7).
- Souza D. O. S., & Tomei, P. A. (2016). Fear of failure in the workplace among Brazilian employees. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(4), 407-418.
- Statistique Canada. (2020). Proportion of women and men employed in management positions, Annual.
- Turner-Moffatt, C. (2019). THE POWER OF MENTORSHIP. *Professional Safety*, 64(8), 17-19. Retrieved from <http://proxy2.hec.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/power-mentorship/docview/2269007281/se-2?accountid=11357>
- Vergauwe, J., Wille, B., Feys, M., De Fruyt, F., & Anseel, F. (2015). “Fear of being exposed: the trait-relatedness of the impostor phenomenon and its relevance in the work context”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 30 No. 3, pp. 565-581.
- Vinnicombe, S., & Singh, V. (2003). Women-only management training: An essential part of women’s leadership development. *Journal of Change Management*, 3, 294 –306.
- Weir, K. (2013). Feel like a fraud? *GradPsych*, 11(4), 24-27.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2012). Are Women Better Leaders than Man? *Harvard Business Review*. Leadership.

Annexe A

Guide d'entretien mémoire

Pourquoi

- Pouvez-vous décrire votre programme de développement du leadership des femmes leaders?
- Quel est votre rôle dans le programme? (Comment la personne est-elle impliquée)
 - Qu'est-ce qui les a incités à créer un tel programme?
 - Avez-vous fait appel à des experts?
 - Depuis quand avez-vous le programme de développement des femmes leaders?
 - Par qui?
 - Combien de femmes participent par année?
 - Qui fait appel à votre programme? (Quel type d'organisation?)

Comment

Sélection

- Qui sélectionne les candidates qui participeront au programme? (par elle-même, l'organisation l'envoie)
- Quels sont les critères?

Développement

- Comment développez-vous les compétences du leadership de la femme leader?
- Quels sont les thèmes couverts dans les formations? Pourquoi ces thèmes sont-ils intégrés?
- Est-ce que vous abordez le syndrome de l'imposteur au sein de vos formations? Si oui, comment?

Résultats

- Quelles sont les retombées du programme?
 - Collectez-vous de la rétroaction?
 - Avez-vous des données pour évaluer le programme?
- Est-ce qu'il y avait des difficultés que vous avez dû adapter?
 - Avez-vous fait des adaptations suite aux difficultés vécues?
- Est-ce que vous avez des sujets pertinents qui n'ont pas été discuté devant être abordés d'après vous?

Thesis questions

What for

- Can you describe your leadership development program for women leaders?
- What is your role in the program? (How is the person involved)
 - o What prompted your organization to create such a program?
 - o Did you call in experts?
 - o How long have you had the Women Leaders Development Program?
 - o By whom?
 - o How many women participate per year?
 - o Who uses your program. (What type of organization?) How? 'Or' What

How

Selection

1. Who selects the candidates who will participate in the program? (by itself, the organization sends it)
2. What are the criterias?

Development

- How do you develop the leadership skills of the woman leader?
- What topics are covered in the training?
 - Why are the themes chosen and integrated?
- Do you address the impostor syndrome within your training? If yes, how?

Results

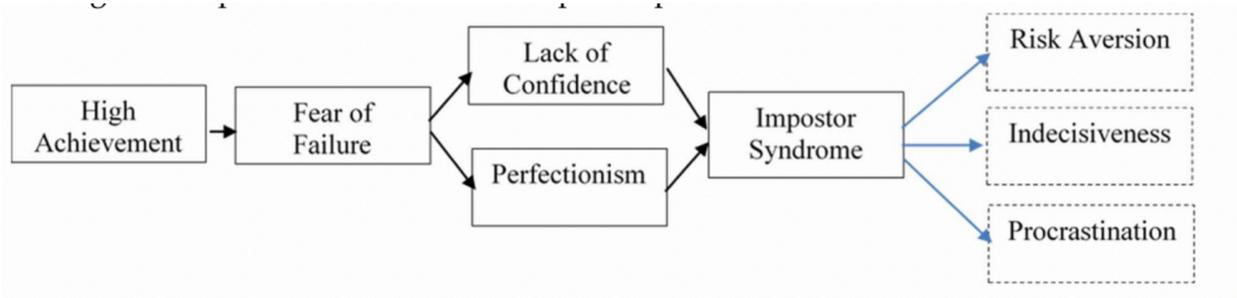
- What are the benefits of the program?
 - o Do you collect feedback?
 - o Do you have data to evaluate the program?
- Were there any difficulties that you had to adapt?
 - o Have you made any adaptations following the difficulties experienced?

Conclusion

- Do you have any relevant topics that were not discussed that you think should be addressed?

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Figure A



Emerging Leadership Journeys, Vol. 11 Iss. 1, pp.74-85.

© 2018 Regent University School of Business & Leadership ISSN 1941-4684 | editorelj@regent.edu

Jackson, E.R. (2018). Leadership Impostor phenomenon: A Theoretical Causal Model. Emerging Leadership Journeys, Regent University School of Business & Leadership. Vol. 11 Iss. 1, pp.74-85. ISSN 1941-4684