

Rapport de recherche

***Mauriciennes d'influence* et leadership : témoignages sur les réalités des leaders féminines d'aujourd'hui**

Présenté à la Table de concertation du mouvement des femmes de la Mauricie (TCMFM)

Par **Mireille Lalancette**, professeure en communication sociale

et

Noémie Allard-Gaudreau, assistante de recherche en communication sociale

Août 2015



Crédits

Rédaction :

Mireille Lalancette, professeure en communication sociale, Université du Québec à Trois-Rivières

Collaboration à la rédaction :

Noémie Allard-Gaudreau, candidate à la maîtrise en lettres (mémoire en communication sociale) et auxiliaire de recherche, Université du Québec à Trois-Rivières.

Recherche et réalisation des entrevues :

Mireille Lalancette, professeure en communication sociale, Université du Québec à Trois-Rivières

Noémie Allard-Gaudreau, candidate à la maîtrise en lettres (mémoire en communication sociale) et auxiliaire de recherche, Université du Québec à Trois-Rivières.

Ce projet de recherche a été réalisé grâce à une commandite de recherche versée par la Table de concertation du mouvement des femmes de la Mauricie (TCMFM). Ces fonds ont été obtenus grâce à la contribution financière du Conseil régional des élus (CRÉ) de la Mauricie, du Forum jeunesse Mauricie (FJM), du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMROT) ainsi que du Secrétariat à la condition féminine (SCF) dans le cadre d'une entente spécifique régionale en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Nous remercions ces organismes pour leur support financier.

Un merci tout spécial à toutes les femmes qui ont accepté de nous rencontrer et qui nous ont offert ces témoignages si inspirants.

Résumé

Ce rapport présente les résultats d'un projet de recherche au sujet du leadership féminin. Il a été réalisé en 2014-2015 grâce à une commandite de recherche versée par la Table de concertation du mouvement des femmes de la Mauricie (TCMFM). Ces fonds ont été obtenus grâce à la contribution financière du Conseil régional des élus (CRÉ) de la Mauricie, du Forum jeunesse Mauricie (FJM), du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMROT) ainsi que du Secrétariat à la condition féminine (SCF) dans le cadre d'une entente spécifique régionale en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

Le projet de recherche vise à mettre de l'avant les conceptions et les façons d'exercer le leadership de candidates au concours *Mauriciennes d'influence* ainsi que d'autres femmes considérées comme des leaders en Mauricie. Dans le cadre de ce projet, nous avons réalisé vingt entretiens individuels avec ces leaders. *Mauriciennes d'influence* est d'abord un «réseau de femmes qui se distinguent par leur volonté à s'impliquer activement dans les lieux de pouvoir de leur communauté» (Site Internet *Mauriciennes d'influence*). Ces lieux d'implication sont variés. Il peut s'agir de « milieux scolaire (conseil d'établissement, commission scolaire, conseil étudiant), de travail (conseil d'administration, comité), des affaires, de la politique, de la santé et services sociaux (CSSS, CHSLD, hôpitaux)» (Ibid.). *Mauricienne d'influence* organise un concours biennal qui récompense ces femmes impliquées. Notre étude abordera les représentations du leadership, les obstacles qu'elles ont rencontrés, la vision qu'elles ont du plafond de verre et les conseils qu'elles ont à prodiguer aux femmes qui veulent suivre leurs traces.

Plus spécifiquement, nous faisons ressortir trois portraits types des styles de leadership : la leader de l'ombre, la capitaine et la battante. Ces différents résultats sont reliés à certains écrits à propos du leadership et du genre (Eagly 2007 ; Eagly et Carli, 2007 ; Berini et Chauvin, 2008 ; Cossette, 2013, par exemple) et mis en perspective avec les travaux portant sur les représentations des femmes leaders.

Table des matières

Crédits	2
Résumé.....	3
Mise en contexte	7
Le leadership au féminin	10
Quelques chiffres au sujet du leadership féminin.....	13
Les femmes dans les instances décisionnelles au Québec.....	13
Le leadership féminin dans la littérature	15
Volet 1 de la recherche -Le leadership des <i>Mauriciennes d'influence</i> : analyse des dossiers de candidature	20
Volet 2 de la recherche : discuter leadership avec les <i>Mauriciennes d'influence</i>.....	24
Les entretiens semi-directifs	24
La transcription et le codage	26
Les <i>Mauriciennes d'influence</i> en quelques traits.....	26
Conceptions du leadership	27
Le leadership : à la fois inné et acquis	27
Les sources du leadership	28
Quatre qualités à développer pour exercer son leadership	30
1. Vouloir exercer son leadership.....	30
2. Être rassembleuse	31
3. Savoir communiquer ses idées.....	31
4. Vouloir créer, innover, changer les choses	32
Les styles de leadership féminin chez les <i>Mauriciennes d'influence</i> interrogées	33
1. La leader de l'ombre : la passionnée.....	34
2. La capitaine : la leader stratégique.....	36
3. La battante : la leader tenace	38
Les défis rencontrés et surpassés par les <i>Mauriciennes d'influence</i> afin d'exercer leur leadership	42
Tableau 3: Les défis rencontrés et surpassés par les <i>Mauriciennes d'influence</i> afin d'exercer leur leadership	Erreur ! Signet non défini.
Cinq conseils pour faciliter la conciliation famille et travail/implication.....	49
Dix conseils pour exercer son leadership	52
1. Se faire confiance	52
2. Avec des modèles et des mentor(e)s : se laisser inspirer	54
3. Savoir s'entourer.....	55
4. Apprendre et se former continuellement	56

5. Valoriser la différence et l'innovation	57
6. Être authentique : reste fidèle à soi-même.....	59
7. Être passionnée	60
8. Oser!	61
9. Suivre son instinct et saisir les opportunités	62
10. Se défaire des stéréotypes de genre : éduquer à l'égalité.....	62

Tableau 4 : les 10 conseils offerts par les *Mauriciennes* d'influence interrogées pour exercer son leadership Erreur ! Signet non défini.

Le plafond de verre	64
Conclusion.....	66
Références.....	67
Annexe 1 : Schéma d'entretien.....	71
Annexe 2 : Les femmes leaders rencontrées (en quelques phrases)	74

Liste des tableaux et figures

Tableau 1 Qualités à développer pour exercer son leadership selon les Mauriciennes d'influence interrogées	33
Figure 1 : Les trois style de leadership féminin exercés par les Mauriciennes d'influence interrogées	34
Tableau 2 Résumé des trois styles de leadership émergeant des témoignages des Mauriciennes d'influence interrogées	41
Tableau 3 Les défis rencontrés par les <i>Mauriciennes d'influence</i> dans l'exercice de leur leadership .	49
Tableau 4 Les principaux conseils pour arrimer famille et travail/implication d'après les <i>Mauriciennes d'influence</i> interrogées.....	51
Tableau 5 Les dix conseils pour exercer son leadership selon les <i>Mauriciennes d'influence</i> rencontrées	64

*« Le leadership c'est beaucoup de senti, beaucoup de visions de développement, d'intuition et de précaution. C'est très féminin »
(Johane Germain, Mauricienne d'influence)*

Mise en contexte

En décembre 2006, le gouvernement québécois lançait une nouvelle politique en matière d'égalité entre les hommes et les femmes. Cette politique intitulée *Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait* est assortie d'un Plan d'Action 2007-2010. Parmi les six orientations clés de cette politique, on retrouve celle d'une plus grande participation des femmes aux instances de pouvoir (orientation 6). « Le partage du pouvoir entre les femmes et les hommes [étant] une question de santé démocratique » (p. 116). Cette orientation s'accompagne de deux objectifs 1) viser la parité de représentation dans les lieux de pouvoir, 2) promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans la gouvernance locale et régionale ainsi que d'une variété de mesures allant de la sensibilisation, à l'étude des besoins spécifiques des femmes, au maintien du programme *À égalité pour décider*. Ce dernier, lancé en 1999, « permet de soutenir des projets menés par des organismes à but non lucratif et qui ont pour objet de favoriser l'augmentation du nombre de femmes occupant des postes de décision dans les instances locales et régionales » (p. 122).

Dans la lignée de ces initiatives, et plus de dix ans après la mise en place du programme *À égalité pour décider*, un projet de recherche visant à mieux comprendre la perception des femmes leaders en Mauricie a vu le jour. Ce projet est divisé en deux volets. Le premier volet identifie les représentations des femmes leaders dans le discours du quotidien régional *Le Nouvelliste* et à partir des archives des concours *Mauriciennes d'influence* (éditions 2010 et 2012). Un rapport a été publié¹ en septembre 2014. Il est intitulé : *Des femmes hors de l'ordinaire ! Les représentations du leadership des Mauriciennes d'influence*. Le second volet, objet du présent rapport, décrit comment les femmes leaders se représentent le leadership féminin grâce à des entretiens semi-dirigés avec certaines des gagnantes du concours et avec d'autres qui sont considérées comme étant des leaders en

¹ Ce rapport est disponible à partir du site Academia :
<https://uqtr.academia.edu/mireillelancette/Research-reports-rapports-de-recherche>

Mauricie. Ce deuxième volet a été réalisé entre mai 2014 et mai 2015. Dans cette recherche, nous avons privilégié une méthode qualitative basée sur l'interprétation des entretiens individuels réalisés auprès des vingt femmes leaders.

Ce rapport comprend plusieurs parties. Dans un premier temps, nous traitons du leadership féminin, de ses différents enjeux ainsi que de la manière dont il est envisagé dans la littérature. Dans un second temps, nous résumons les objectifs du volet 1 de la recherche ainsi que ses principaux résultats. Par la suite, nous décrivons les objectifs du volet 2 ainsi que la méthodologie privilégiée pour atteindre ces objectifs, soit l'entretien semi-dirigé. Dans la partie portant sur les résultats de la recherche, nous abordons les conceptions du leadership des *Mauriciennes d'influence* interrogées, les quatre qualités qu'elles considèrent essentielles pour exercer son leadership. Nous abordons les trois styles de leadership privilégiés par ces femmes. Celles-ci peuvent être des leaders de l'ombre, des capitaines et/ou des battantes. Nous aborderons également des défis qu'elles ont rencontré lors de leur parcours. Dans un quatrième temps, nous présentons les cinq solutions pour concilier travail, implication et famille ainsi que les dix conseils pour exercer son leadership offerts aux femmes, jeunes et moins jeunes, qui veulent également se distinguer et influencer positivement leur entourage.

Précisions, qu'il s'agit d'une étude universitaire qui respecte les règles et l'éthique de la recherche. Néanmoins, ce rapport se veut facile d'approche. L'écriture a donc été adaptée afin de rejoindre un large public. Nous utiliserons des extraits des entrevues réalisées afin d'illustrer notre propos et, lorsque ce sera pertinent, nous ferons des liens et vulgariserons la littérature scientifique. Ainsi, les lectrices qui veulent en savoir plus sont invitées à consulter les ouvrages mentionnés ou bien à lire nos autres écrits universitaires à propos des femmes leaders. Il est important de mentionner que nous utiliserons à de nombreuses reprises l'expression *exercer son leadership*. Il s'agit ici d'une nuance importante comme le leadership est pour nous une *action* et non *état de fait*. Bien que nous puissions d'identifier des traits qui permettent à certaines personnes d'exercer plus facilement leur leadership, et que nous regroupions les leaders selon des styles différents, nous estimons qu'il est possible de développer des compétences afin d'exercer son leadership. Nous reviendrons

d'ailleurs brièvement sur les différentes conceptions du leadership un peu plus loin dans ce rapport.

Enfin, une note importante, les lectrices sont invitées à lire ce rapport en commençant par la partie de leur choix. Les différentes parties du rapport sont certes reliées entre elles, mais nous avons conçues de manière à ce qu'elles puissent être lues indépendamment. Nous vous invitons donc à vous approprier le rapport et ses conseils selon vos intérêts et vos objectifs. Des tableaux et figures ont également été ajoutés afin de synthétiser l'information et d'illustrer les propos.

