

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA CO-CONSTRUCTION DE L'IDENTITÉ DE GESTIONNAIRE LEADER CHEZ LES FEMMES DANS UN  
MILIEU TRADITIONNELLEMENT MASCULIN

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

ISABELLE LECLAIR

OCTOBRE 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

J'ai toujours aimé lire et écrire, toutefois, j'ai longtemps cru que la réalisation d'un mémoire était hors de ma portée. Je tiens à saluer tout d'abord ma directrice de recherche, Mariline Comeau-Vallée, pour son apport théorique et méthodologique, mais surtout pour sa capacité à poser de bonnes questions. En interrogeant mon choix de rédiger un essai, tu m'as ouvert la porte à une possibilité que je ne voyais pas. Tu as été d'une grande aide en ouvrant mes horizons et en reconnaissant ma qualité de travail, ce qui m'a donné confiance en mes capacités.

Ma reconnaissance s'étend également aux membres de ma famille. Un remerciement spécial s'adresse à mon mari, Yanick, qui me soutient de manière indéfectible dans toutes mes aventures, y compris académiques. Tu as su trouver les mots pour me remettre sur le droit chemin dans mes moments de doute et tu me permets d'explorer sans peur toutes les folles idées qui germent en moi. À mes chères filles, Laetitia et Sofia, j'espère que les réflexions contenues dans ce mémoire sauront vous insuffler une liberté dans vos quêtes identitaires. Je vous souhaite de poursuivre vos rêves avec passion et détermination.

Je tiens à saluer tout particulièrement la générosité des participants à ma recherche, particulièrement les femmes leaders. Il s'agit d'un sujet sensible et j'ai craint que personne ne souhaite s'y associer. Or, vous m'avez partagé votre vécu avec une grande authenticité. J'ai rencontré des êtres humains exceptionnels dont le parcours de vie force l'admiration. Je suis ressortie de mes entretiens submergée de gratitude envers votre ouverture, profondément touchée comme être humain et terriblement angoissée en ma capacité de porter vos voix. Ma reconnaissance s'étend aussi aux participants masculins, qui ont embarqué dans ce sujet sensible aussi vite que leurs consœurs et avec autant d'ouverture.

Enfin, je voudrais exprimer ma gratitude envers mes collègues, qui m'ont apporté un soutien moral, logistique et avec qui j'ai la chance de pouvoir échanger librement. À mes parents, ma famille, mes amis et mes collègues, je suis choyée d'avoir pu compter sur vous. Merci encore pour votre engagement, votre disponibilité et votre précieuse contribution. Je suis honorée d'avoir pu bénéficier d'autant de soutien.

## DÉDICACE

Je dédie ce travail aux femmes incroyables de toutes les générations qui ont lutté de mille façons différentes pour l'avancement du droit des femmes.

À ma grand-mère, à ma mère et à mes filles.

## AVANT-PROPOS

Je me suis inscrite au baccalauréat en gestion des ressources humaines afin d'acquérir des connaissances qui me permettraient de devenir gestionnaire. Engagée envers la mission de mes organisations, quelles qu'elles soient, je prenais à cœur le succès de celles-ci. J'avais eu des expériences positives comme chef d'équipe et j'aimais mobiliser mes équipes pour atteindre les objectifs fixés. Pour favoriser ma progression verticale, je me suis donc inscrite à l'université. Lors de ma graduation, j'ai été rapidement embauchée comme conseillère en gestion des ressources humaines dans le milieu de la sécurité publique. Rapidement, certains de mes patrons ont identifié un potentiel de leadership chez moi. Or, j'ai été près de 10 ans à occuper une fonction de *follower*, octroyant des conseils à l'ombre des leaders. J'ai longuement hésité avant d'accepter un rôle de leader et d'oser faire le saut en gestion. Pourquoi mon désir si ardent à l'origine s'est éteint? Qu'est-ce qui l'a rallumé? Comment ai-je transitionné entre une identité de leader initiale, à celle de *follower*, puis à celle de leader?

Ces questions bien personnelles se sont ensuite étendues aux autres femmes de mon entourage. Elles progressent moins que leurs confrères masculins, alors qu'elles sont tout aussi compétentes, allumées et instruites. J'ai eu envie de sonder l'identité des femmes leaders et de comprendre comment elles construisent leur identité dans le contexte organisationnel dans lequel elles évoluent. J'ai eu la grande chance de pouvoir le faire et c'est le fruit de ces réflexions que je vous présente dans ce mémoire.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ii
DÉDICACE .....	iii
AVANT-PROPOS.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX .....	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	x
RÉSUMÉ.....	xi
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE .....	3
CHAPITRE 2 CADRE THÉORIQUE.....	7
2.1 Le genre.....	8
2.2 L'identité, la régulation identitaire et le travail identitaire .....	11
2.3 Le leadership .....	16
2.4 L'identité genrée du leader .....	20
2.5 L'identité genrée du leader en contexte policier et militaire .....	23
2.5.1 Le genre en organisations policières et militaires .....	24
2.5.2 L'identité en organisations policières et militaires.....	29
2.5.3 Le leadership en organisations policières et militaires.....	30
2.6 Synthèse de la revue de littérature.....	33
CHAPITRE 3 CADRE CONCEPTUEL .....	37
3.1 Contexte policier et militaire .....	37
3.2 Cadre conceptuel des processus sociaux derrière le leadership .....	40
3.3 Schéma intégrateur.....	42
CHAPITRE 4 CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	46
4.1 Devis de recherche et l'approche privilégiée.....	46
4.2 Échantillonnage.....	47
4.3 Outil de collecte de données .....	50

4.4	Analyse de données .....	52
4.5	Considérations éthiques .....	55
4.6	Critères de qualité de la recherche .....	56
4.7	Limites méthodologiques.....	58
CHAPITRE 5 RÉSULTATS.....		59
5.1	Coexistence de deux cultures organisationnelles comme éléments de régulation identitaire.....	59
5.1.1	Ségrégation sexuelle comme élément de la culture traditionnelle masculine .....	60
5.1.2	La loyauté et la compétitivité comme éléments de la culture masculine .....	62
5.1.3	Émergence d’une nouvelle culture : la culture de soin .....	66
5.2	Effets de la régulation identitaire sur le travail identitaire des femmes gestionnaires leaders.....	69
5.2.1	Degré d’internalisation de l’identité de leader chez les femmes et reconnaissance de l’identité de leader chez l’homme.....	69
5.2.3	Stratégies d’adaptation au doute chez la femme et perçues par les hommes.....	71
5.2.5	Scénarios d’accession au rôle de leadership chez les femmes .....	76
5.3	Facteurs influant sur le travail identitaire.....	77
5.3.1	Perception du risque .....	77
5.3.2	Sentiment de différenciation .....	79
5.3.4	Groupe d’association .....	83
5.3.5	Identification des signes de reconnaissance du leadership chez la femme.....	85
5.4	Autres éléments facilitant le parcours de carrière chez les femmes leaders .....	89
5.5	Synthèse des résultats .....	90
CHAPITRE 6 DISCUSSION .....		92
6.1	Coexistence de la culture masculine et de la culture du soin comme facteur de régulation identitaire 92	
6.2	Effet de la coexistence des cultures sur le travail identitaire des femmes gestionnaires leaders .....	97
6.2.1	Degré d’internalisation de l’identité de leader.....	98
6.2.2	Stratégies d’adaptation au doute .....	99
6.2.3	Scénarios d’accession au rôle de leader .....	100
6.3	Facteurs influant sur le travail identitaire.....	101
6.3.1	Perception du risque plus élevé en raison de la visibilité accrue des femmes.....	101
6.3.2	Sentiment de différenciation .....	102
6.3.3	Groupe d’association .....	104
6.3.4	Identification des signes de reconnaissance.....	105
6.4	Autres éléments facilitant le parcours de carrière chez la leader féminine .....	106
6.5	Cadre conceptuel modifié avec les résultats de la recherche .....	107
6.6	Pistes de réflexion : de l’individuel à l’organisationnel.....	110
CONCLUSION .....		112

ANNEXE A GUIDE D'ENTRETIEN .....118

ANNEXE B CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE .....124

ANNEXE C AVIS FINAL DE CONFORMITÉ .....125

BIBLIOGRAPHIE.....126

## LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Interrelation entre l'identité, le travail identitaire et la régulation identitaire .....	15
Figure 2.2 Le catch-22 des femmes en situation de leadership dans le milieu policier et militaire : perception des rôles selon le genre .....	32
Figure 2.3 Schéma intégrateur des facteurs limitant la progression des femmes dans les rôles de leadership dans le milieu policier et militaire .....	33
Figure 3.1 Cadre conceptuel de la co-construction de l'identité de leader chez une femme gestionnaire leader.....	43
Figure 6.1 Cadre conceptuel intégrant les résultats de la recherche .....	108

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 Préférence pour un patron masculin ou féminin .....	21
Tableau 3.1 Évolution du nombre de femmes en pourcentage dans les effectifs policiers, par rang, au Canada entre 1992 et 2022 .....	39
Tableau 3.2 Résumé des termes mobilisés, des auteurs et des définitions retenus .....	45
Tableau 4.1 Exemple du processus de codage.....	54

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

CNP	Classification nationale des professions
ENPQ	École nationale de police du Québec
FAC	Forces armées canadiennes
GRC	Gendarmerie Royale du Canada
ISQ	Institut de la statistique du Québec
PAEE	Programme d'accès à l'égalité en emploi
PDG	Président directeur général
SPAL	Service de police de l'agglomération de Longueuil
SPVM	Service de police de la Ville de Montréal
SPVQ	Service de police de la Ville de Québec
SQ	Sûreté du Québec

## RÉSUMÉ

En dépit de l'adoption de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi qui célébrera bientôt ses 25 ans (Gouvernement du Québec, 2022), la ségrégation professionnelle genrée, soit la concentration de femmes dans un nombre limité de professions, à la fois horizontale (secteurs d'activité) et verticale (accès aux rôles de gestion), est bien présente. Quelle est l'expérience des femmes qui brisent cette double barrière? Cette étude qualitative porte sur le processus de co-construction de l'identité des femmes gestionnaires leaders dans un milieu traditionnellement masculin, soit celui des services de protection publique de première ligne (milieux policiers et militaires), en mobilisant le cadre conceptuel de DeRue et Ashford (2010), adapté en fonction du genre. Par le biais de 18 entretiens avec des femmes gestionnaires leaders (11) et avec des hommes (7) évoluant avec une femme gestionnaire leader dans leur cercle, la recherche éclaire les facteurs impliqués dans la formation de l'identité de leader. Les résultats montrent que le milieu de la sécurité publique de première ligne présente deux cultures organisationnelles fortes, en tension, qui agissent comme de puissants facteurs de régulation identitaire. Les femmes gestionnaires leaders dans ce milieu traditionnellement masculin présentent une insécurité identitaire et co-construisent leur identité en mobilisant des stratégies d'adaptation pour composer avec le doute. La discussion présente un cadre conceptuel modifié, qui illustre l'accroissement de la régulation identitaire et du travail identitaire spécifique aux femmes dans un milieu traditionnellement masculin. S'y ajoutent également des facteurs pouvant faciliter ou inhiber ce processus de co-construction, soit la visibilité accrue, le sentiment de différenciation, le groupe d'association et la perception des signes de reconnaissance de leur identité de leader.

Mots clés : genre, identité de leader, travail identitaire, régulation identitaire

## ABSTRACT

Gendered occupational segregation, involving the concentration of women in a limited number of professions, both horizontally (in terms of sectors of activity) and vertically (in terms of access to management roles), is still prevalent in Quebec, despite the adoption of the Employment Equity Act, which will soon celebrate its 25th anniversary (Government of Quebec, 2022). What is the experience of women who break through this double barrier? This qualitative study focuses on the co-construction process of the identity of women managers-leaders in a traditionally male-dominated environment, specifically in frontline public protection services (police and military settings), using DeRue and Ashford's conceptual framework (2010), adapted according to gender. Through 18 interviews with women manager-leaders (11) and with men (7) who work with a woman manager-leader in their circle, the research sheds light on the factors involved in the formation of leadership identity. The results show that the frontline public safety environment presents two strong, tension-filled organizational cultures that act as powerful factors in identity regulation. Women manager-leaders in this traditionally male-dominated environment experience greater identity insecurity and co-construct their identity by mobilizing adaptation strategies to deal with doubt. The discussion presents a modified conceptual framework, illustrating the predominance of identity regulation and specific identity work for women in a traditionally male-dominated environment. Additionally, factors that can facilitate or inhibit this co-construction process are discussed, including increased visibility, a sense of differentiation, association groups, and the perception of signs of recognition of their leadership identity.

Keywords : gender, leader identity, identity work, identity regulation

## INTRODUCTION

Croyez-vous qu'il y a des métiers plus appropriés pour un homme ou pour une femme? La réponse à cette question pose le sujet de la ségrégation sexuelle, c'est-à-dire la séparation entre les sexes dans le type d'emploi occupé (Legault, 2011). La ségrégation professionnelle genrée existe à la fois verticalement et horizontalement, c'est-à-dire que les femmes se concentrent dans certains secteurs de l'économie et tendent moins à gravir les échelons que leurs homologues masculins. Or, poussées par la pénurie de main-d'œuvre sévissant dans l'économie, les femmes investissent les usines, les sites de productions manufacturiers, l'industrie du camionnage ou les forces armées – tous des secteurs traditionnellement masculins. Ces derniers doivent apporter certains ajustements dans leurs pratiques, par exemple en modifiant des tests d'embauche ou des conditions de travail pour permettre le recrutement d'un plus grand nombre de femmes (Léouzon, 2021; Tison, 2022).

L'accroissement de la représentativité des femmes dans des secteurs traditionnellement masculins soulève la question de l'expérience de ces dernières dans ces milieux, notamment l'accès aux postes de direction et de gestion. Comment se co-construit l'identité de gestionnaire leader chez les femmes dans les milieux où elles sont sous-représentées? Comment les femmes gestionnaires leaders influencent-elles leur milieu et comment sont-elles régulées par celui-ci? L'objectif de cette recherche est de comprendre le mécanisme de co-construction de l'identité de leader chez les femmes dans les milieux traditionnellement masculins. D'un point de vue théorique, cet objectif vise à saisir les facteurs favorisant et/ou inhibant cette co-construction. D'un point de vue pratique, il vise l'élaboration de pistes concrètes de réflexion pour tous les milieux souhaitant accroître le nombre de femmes occupant de telles fonctions.

Le présent mémoire se découpe en six chapitres. Tout d'abord, il sera abordé dans le chapitre 1 les raisons pour lesquelles l'étude de la construction de l'identité de gestionnaire leader des femmes est pertinent, à la fois sur le plan académique et sur le plan pratique. Par la suite, le chapitre 2 identifie les notions conceptuelles de l'identité et du leadership, sous l'angle du genre. Les études fondatrices sur l'identité et le leadership seront présentées, puis mises en perspective avec les études spécifiques sur le milieu policier et militaire, pour en faire ressortir le besoin d'approfondir les connaissances sur le sujet. De ces études émerge un cadre conceptuel qui constitue le chapitre 3. Le cadre méthodologique, présenté au chapitre 4, détaille le déroulement de la collecte de donnée et l'analyse des données. Le chapitre 5 est une présentation des résultats, qui culmine par une discussion de ceux-ci dans le chapitre 6. Enfin, un nouveau

cadre conceptuel est proposé, intégrant les particularités du processus de co-construction de l'identité de leader chez les femmes dans un milieu traditionnellement masculin.

## CHAPITRE 1

### PROBLÉMATIQUE

Il y a autant de PDG nommés John que de femmes PDG dans les entreprises listées du Fortune 500, soit moins de 4% (Kaplan, 2019). Cette statistique n'est que l'une des innombrables qui démontrent que l'égalité homme-femme est loin d'être acquise. Le *global gender gap index* (2023) mesure l'écart global entre les hommes et les femmes à travers différentes données collectées dans 146 pays chaque année depuis 2006, allant de la participation à l'économie, l'accès à l'éducation en passant par la représentation politique. En 2022, l'écart global entre les hommes et les femmes se situe à 68,1%; il semble que plus de 132 années seront nécessaires avant de combler l'écart. L'index mesure aussi la place des femmes occupant un rôle de leadership. Mondialement, le pourcentage global augmente tranquillement, passant de 33,3% en 2016 à 36,9% en 2022. Or, ces données font aussi état que les rôles de leadership occupés sont essentiellement des rôles de gestionnaires au plus bas de l'échelon, et ce, dans des secteurs traditionnellement féminins, comme l'éducation, les soins ou le bien-être. Ainsi, les femmes tendent à occuper un rôle de leadership dans les milieux où les femmes constituent la majorité de la main-d'œuvre. La ségrégation professionnelle genrée, soit la concentration des femmes dans un nombre limité de professions, est à la fois horizontale (secteurs d'activités) et verticale (accès aux rôles de gestion).

L'intérêt de la présente recherche est de comprendre comment se construit l'identité des femmes qui osent sortir de la ségrégation professionnelle genrée et qui assument des responsabilités de gestionnaires leaders dans un milieu professionnel masculin. Le milieu sélectionné pour la recherche est celui des services de protection publique de première ligne de la classification nationale des professions (CNP), lequel est constitué des policiers/policières, pompiers/pompières et des membres des forces armées canadiennes. Le choix de ce milieu est fondé sur la variété de littérature sur le sujet, mais aussi sur la proportion et la récence de la présence féminine dans ces milieux. Nous excluons toutefois le secteur des pompiers de l'étude, en raison de son caractère extrême, où les femmes ne représentaient que 4% de la main d'œuvre en 2018 (Dumont et Julien, 2020). La similarité entre la représentativité des femmes dans les Forces armées canadiennes, établie à 16,3% (Gouvernement du Canada, 2022) et de celui des policières, qui atteint 23% (Statistiques Canada, 2023), de même que les caractéristiques similaires dans les tâches, sont les principaux arguments justifiant le choix de ces deux fonctions. La ségrégation sexuelle est

également verticale. Par exemple, à la Sûreté du Québec en 2021, la représentativité des femmes par niveau d'emploi permet de confirmer que ces dernières occupent 27,7% des postes au niveau agent, mais seulement 13,1% des postes de gestion (Sûreté du Québec, 2022), illustrant la présence d'un plafond de verre. La situation est similaire dans les Forces armées canadiennes (FAC), dont la progression des femmes est limitée comparativement à leurs homologues masculins (Febbraro, 2007).

Les thèmes du genre, de l'identité ou du leadership dans les milieux policiers et militaires sont abordés dans la littérature, mais à notre connaissance, aucune étude porte directement la construction de l'identité de leader des femmes qui ont franchi les doubles barrières de la ségrégation sexuelle horizontale et verticale. Nous découpons plus précisément la littérature en trois grandes parties.

D'abord, il y a les études qui discutent de l'expérience difficile vécue par les femmes ainsi que les facteurs expliquant les difficultés à obtenir des promotions. Ces études se penchent sur la culture masculine qui règne dans les milieux et décrivent la discrimination et le harcèlement sexuel vécu par les femmes, ce qui explique leur faible progression de carrière. La culture policière, tout comme la culture militaire, se définit par un ensemble de normes, d'attitudes et de valeurs partagées qui est caractérisé par un environnement de travail incertain, dangereux, nécessitant l'usage de force coercitive et reposant sur un idéal guerrier masculin. Les études présentent la culture policière et militaire comme une célébration de l'hégémonie masculine (Demirkol et Nalla 2020; Ngehrn et al., 2021; Febbraro 2007; Silvestri et Tong, 2020; Brown et al., 2018; Veldman et al., 2017; Murray 2020). L'éthos guerrier transcende dans les discours, les croyances, les attitudes, les valeurs, les compétences et les comportements considérés comme appropriés pour le milieu de travail. Cette culture crée des obstacles pour les femmes, qui doivent souvent faire preuve de compétence supplémentaire et se conformer à des rôles stéréotypés pour être acceptées. De même, les milieux policiers et militaires ont en commun des scandales publics dénonçant une culture sexualisée et de la discrimination envers les femmes (Kirkpatrick, 2022, Deschamps, 2015). Des rapports explorent la culture masculine en place dans les FAC et à la GRC en analysant les plaintes en matière d'harcèlement sexuel qui ont été déposées, qui témoignent d'une culture hostile et violente envers les femmes. En somme, ces études ont examiné la ségrégation sexuelle dans la police ou dans les forces armées en explorant leurs cultures organisationnelles fortement genrées. Elles demeurent cependant discrètes sur la question de la construction de l'identité de leader des femmes qui ont gravi les échelons.

Ensuite, il y a les études portant sur le milieu policier et militaire qui examinent les thématiques du genre et du leadership. Ces recherches orientées vers le style de leadership (Silvestri, 2007; Angela, 2007; Eichler, 2017) proposent que les femmes adoptent un style de leadership plus transformationnel que leurs homologues masculins, mais que ce style est perçu comme faible et trop sensible, et moins cohérent avec le style de commandement usuel dans les milieux d'urgence.

Enfin, des études abordent le sujet de l'identité, du travail identitaire ou de la régulation identitaire dans les contextes policiers et militaires. Par exemple, Thornborrow (2009), Davies et Thomas (2008), ainsi que Courpasson et Monties (2017) analysent le travail identitaire, notamment la construction de l'identité des membres de groupe d'élite militaire à travers les rites d'initiation et le storytelling ou le travail identitaire des policiers face à l'évolution des attentes sociétales pour une police plus communautaire, dont le discours social va à l'encontre du machoisme de la fonction. Toutefois, ils ne se penchent pas directement sur la construction de l'identité de gestionnaire leader chez les femmes.

En somme, la littérature sur le leadership et l'identité dans les milieux policier et militaire met en évidence la discrimination, les préjugés défavorables et les obstacles organisationnels qui entravent la progression des femmes dans leur carrière et l'accès à des postes de gestion et de leadership. Cependant, aucune ou très peu d'études se sont concentrées sur la construction de l'identité de gestionnaire leader chez les femmes ayant réussi à sortir de la ségrégation sexuelle. C'est exactement ce fossé que la présente recherche vise à combler. Plus précisément, nous soulevons la question de recherche suivante : Comment les femmes co-construisent leur identité de gestionnaire leader dans un milieu traditionnellement masculin?

Le processus de construction de l'identité de leader de DeRue et Ashford (2010) décrit les processus sociaux impliqués dans la construction du leadership. Les auteurs soutiennent que l'identité de leader n'est pas un attribut individuel inné, mais qu'elle se co-construit socialement à travers des interactions et des dynamiques de groupe. C'est pourquoi nous privilégions le terme « co-construction » dans la question de recherche. Cette recherche explore l'importance des processus sociaux dans le travail identitaire réalisé par les femmes leaders dans le milieu policier et militaire. Puisqu'aucune étude dans le milieu policier ou militaire n'aborde directement le thème de la construction de l'identité de leader, un cadre d'analyse adapté à la question de recherche est élaboré afin d'y inclure le genre ainsi que la régulation identitaire,

qui occupent une place prépondérante en raison des cultures organisationnelles puissantes et fortement genrées décrites dans les études sur le sujet.

En plus de contribuer aux connaissances théoriques, la recherche entend apporter des contributions pratiques en identifiant des facteurs contribuant au processus du travail identitaire menant à une identité de leader internalisée dans un milieu traditionnellement masculin. De plus, les résultats entraînent des réflexions sur le passage entre des stratégies individuelles d'adaptation déployées par les femmes leaders vers l'adaptation organisationnelle requise pour soutenir cette progression, afin d'ultimement augmenter le nombre de femmes osant sortir de la ségrégation sexuelle genrée.

Le prochain chapitre pose les assises théoriques de la recherche. Nous explorerons les notions théoriques du genre, de l'identité et du leadership en organisation. Les auteurs principaux seront décortiqués pour établir les bases conceptuelles qui soutiendront la réflexion. Par la suite, les études portant sur le milieu policier et militaire seront mobilisées en parallèle de chaque thème pour en faire ressortir les éléments étudiés afin d'approfondir la compréhension du contexte spécifique à ces milieux.

## CHAPITRE 2

### CADRE THÉORIQUE

*« On ne naît pas femme, on le devient ».*

Simone de Beauvoir

Cette célèbre citation de Simone de Beauvoir illustre sa représentation de la féminité non pas comme une condition essentialiste, définie par la nature, mais plutôt comme une construction sociale. Simone de Beauvoir est une autrice classique de la littérature féministe et le choix d’y faire référence illustre la construction de cette revue de littérature. Cette recherche vise à comprendre les discours derrière la co-construction de l’identité de leader chez les femmes et aborde ainsi des thématiques au cœur des grandes quêtes philosophiques, littéraires, historiques fascinant l’homme depuis longtemps : le genre féminin, l’identité et le leadership. Circonscrire les réflexions des milliers de philosophes et d’auteurs tentant de répondre à la question : « Qui suis-je? » ou « Qu’est-ce qu’une femme? » n’est pas le propos de cet exercice, toutefois, il n’est pas possible d’en faire totalement abstraction.

Le cadre théorique présenté dans ce chapitre est donc construit comme une valse, un dialogue entre les thématiques théoriques pures et celles appliquées au monde policier et militaire. La logique dialogique de ce cadre vise à combiner l’approche rationnelle, ancrée dans le réel des études sur le leadership ou sur l’expérience des femmes policières et militaires, tout en ouvrant la porte à une forme réflexive plus vaste des conceptions philosophiques du genre ou de l’identité.

Ainsi, nous débuterons par illustrer le genre féminin comme un produit historique, une construction sociale, et à travers cette lunette, nous explorerons les réflexions entourant la question : « Qu’est-ce qu’une femme? ». L’identité sera ensuite abordée comme un concept dynamique, fondé sur les liens interpersonnels, évoluant sur des phénomènes de la construction de l’identité, du travail identitaire et de la régulation identitaire permettant de répondre à la question : « Qui suis-je? ». Pour terminer, nous aborderons le leadership et plus spécifiquement l’identité de leader. Les études portant sur l’identité policière et militaire seront mises en parallèle afin de mettre en lumière comment se concrétisent ces notions dans les organisations policières et militaires. Ainsi, il sera vu pourquoi « *on ne naît pas leader, on le devient* ».

## 2.1 Le genre

Le genre et le sexe sont deux concepts interreliés, mais distincts. Le sexe réfère à la biologie, c'est-à-dire un ensemble de caractéristiques physiques attribuées à la naissance comme des hormones, des chromosomes et un système reproducteur qui vont être désignés par les catégories binaires « homme » ou « femme » (IRSC, 2023). Cette définition est toutefois statique et ne réfère qu'à la biologie, contrairement au genre, qui inclut une dimension identitaire et sociale. Le genre constitue un cadre avec lequel un individu va définir ce qu'est un homme ou une femme. Powell (2012) utilise une définition classique du genre comme les implications psychosociales d'être une femme ou un homme : les croyances et attitudes, valeurs, compétences ou comportements qui sont plus appropriés ou typiques pour un sexe que pour l'autre. Le genre influe sur la perception qu'ont les gens d'eux-mêmes et des autres dans leur définition identitaire que la société construit pour eux ainsi que dans la répartition du pouvoir et des ressources dans la société (IRSC, 2023). Dans le cadre de cette recherche, la définition retenue du genre sera celle d'Alvesson et Billing (2009), qui le définissent comme un produit historique. Le genre est compris et développé selon le contexte culturel et l'époque étudiée. Il va donc évoluer à travers le temps et à travers les individus. Cela rejoint aussi la définition émise par Powell (2012), à savoir une définition sociale et une internalisation des attentes stéréotypées envers une femme ou un homme. Ainsi, il sera retenu le genre comme un processus fondé sur les relations sociales plutôt que comme un ensemble de traits personnels ou de caractéristiques intégrés biologiquement à une personne.

Selon Bem (1974), qui a développé le *Bem Sex Role Inventory* servant à évaluer les stéréotypes associés à chaque sexe, les traits féminins sont plus souvent associés à la notion de compassion chaleureuse pour le bien-être des autres, et les traits masculins, à l'action. L'auteur élabore les traits féminins chez un individu comme étant une personne chaleureuse, sensible aux besoins des autres, douce, compréhensive, aimant les enfants, accommodante. Les traits masculins d'un individu englobent une personnalité combative, agressive, analytique, leader, énergique, qui prend facilement des décisions, a confiance en lui, est autonome et qui prend des risques.

Naturellement, ces attentes stéréotypées se retrouvent également dans le monde du travail, dans lequel se retrouvent des idées préconçues sur des emplois masculins ou des emplois féminins. Les femmes se retrouvent dans des secteurs d'activités typiques pour leur sexe depuis la nuit des temps : porter des enfants, les nourrir, habiller les gens, prendre soin des petits et des personnes âgées et malades, prendre soin de la maison et enseigner (élever des enfants). Or, cette division sexuelle du travail n'est pas toujours

historiquement stable. Alvesson et Billing (2009) abordent certains changements de paradigme entre un emploi d'homme et de femme à travers les âges. Dans le passé, le travail clérical était effectué par les hommes. En Angleterre, en 1871, les clerks étaient à très grande majorité masculins et l'emploi était fortement valorisé. En 1930, les femmes constituaient 40% de la main-d'œuvre, et l'emploi a débuté à être considéré comme étant féminin. Par la suite, les femmes sont devenues en écrasante majorité et l'emploi a été renommé secrétaire. Dans certains autres cas, l'arrivée des technologies a permis un changement entre des emplois typiquement féminin vers le masculin. Les métiers de laitier ou de brasseur, traditionnellement associés aux mystères féminins inexplicables (à l'instar de l'allaitement), se sont vus se masculiniser lors de l'industrialisation. Plusieurs femmes ont piloté des avions de guerre lors de la Seconde guerre mondiale, avant d'être reléguées aux fourneaux à la fin de celle-ci. Il a fallu attendre de nombreuses décennies avant de revoir des femmes derrière les commandes d'un avion. C'est ainsi que la division sexuelle du travail a beaucoup plus à voir avec la culture qu'aux limites biologiques réelles.

Le Conseil de la femme définit les emplois traditionnellement masculins par ceux qui sont exercés par moins de 33% de femmes (Dumont et Julien, 2020), alors que la Classification nationale des professions établit le seuil à 23,7%. Cette définition offre une plus grande nuance dans la classification des emplois et elle est typiquement utilisée pour émettre des statistiques, par exemple par Statistique Canada et l'Institut de la statistique du Québec. Parmi les 506 emplois répertoriés dans la Classification nationale des professions (CNP), 68,6%, soit 347, sont des emplois masculins ou principalement masculins et 174 sont des emplois féminins ou principalement féminins. Le trois quarts des femmes sur le marché du travail au Québec, soit 78,8% sont concentrées dans ces 174 professions. Par exemple, les femmes représentent 98% des secrétaires et 86% des caissières. Environ 36 % des emplois de gestion sont occupés par des femmes en 2021, ce qui est similaire à ce qui est mesuré au niveau mondial. Leur représentation dans ce groupe professionnel demeure relativement stable depuis 2005 (ISQ, 2022). La situation est similaire dans les groupes professionnels liés aux métiers, au transport, à la machinerie et aux domaines apparentés, où les femmes ne représentent que 6% de la main d'œuvre, et cela, depuis 2005.

La Loi sur l'accès à l'égalité en emploi, adoptée en 2001, vise les entreprises comptant 100 personnes salariées et plus et les tient responsables de se doter d'un programme d'accès à l'égalité (PAEE) pour augmenter la représentation de quatre groupes pour lesquels une discrimination systémique est observée, dont les femmes. En dépit de l'adoption de la Loi il y a plus de 20 ans, force est de constater que la division sexuelle est encore bien présente et que l'évolution du nombre de femmes dans certains milieux ne

progresses pas. De plus, une proportion encore élevée de Québécois et de Québécoises croient que certains métiers sont plus appropriés pour les femmes, et d'autres, pour les hommes. En effet, un récent sondage mené par Léger pour le gouvernement du Québec en 2022, établit que 53 % des répondants, tout sexes confondus, croyaient que certains métiers sont plus appropriés pour les femmes et d'autres, pour les hommes. En raffinant les données par le sexe, un écart important se dessine, avec 63% des hommes sondés qui croient que certains métiers sont plus appropriés pour un homme ou une femme, contre seulement 44% des femmes qui pensent de même (Gouvernement du Québec, 2022). Par exemple, au Québec, en 2021, les femmes occupaient 40,8 % des postes de sous-ministres, même si la fonction publique est majoritairement féminine (60 %), une démonstration du plafond de verre qui se définit par les obstacles qui se dressent devant les femmes souhaitant accéder aux plus hauts niveaux de la hiérarchie, que ce soit en raison de pratiques internes, telles que les pratiques de recrutement et de promotion ou de facteurs sociaux, comme la socialisation stéréotypée (Gouvernement du Québec, 2022). Bref, il n'y a pas qu'au niveau mondial que cette division sexuelle du travail se manifeste; au Québec et au Canada, la situation est similaire et stable à travers les années.

La présente étude s'attarde à l'examen des interactions sociales dans l'organisation, dans une perspective socioconstructiviste. Selon Miller (2011), les socioconstructivistes avancent que les individus développent leur genre en interagissant avec leur environnement social, en s'inspirant des modèles de genre présents dans la culture et en intégrant les normes et les attentes sociales liées au genre. Les discours et les pratiques sociales jouent un rôle crucial dans la construction du genre en influençant les représentations et les significations attribuées aux différentes identités de genre. Ainsi, le socioconstructivisme met en évidence la dimension sociale et culturelle du genre et souligne la nécessité de tenir compte des interactions et des contextes sociaux dans l'étude de cette thématique.

Pour ce courant de pensée, le genre guide la manière dont les individus interagissent et se différencient les uns des autres. Selon d'autres auteurs, tels que ceux qui adoptent une perspective intersectionnelle, l'importance accordée au genre varie en fonction de la situation. D'autres aspects identitaires, tels que la race, la profession ou des caractéristiques telles que l'agressivité ou la timidité, peuvent être plus pertinents selon les différents contextes. Dans des environnements fortement genrés, le genre peut jouer un rôle beaucoup plus prépondérant que dans d'autres milieux. En quoi le genre revêt-il une importance? Alvesson et Billing (2009) soulignent que les études féministes sur le genre mettent en évidence le fait que

le genre est essentiel pour comprendre toutes les formes de relations sociales, d'institutions et de processus, y compris celui de la construction de l'identité.

## 2.2 L'identité, la régulation identitaire et le travail identitaire

L'identité est une notion transcendant les cultures, les religions et les philosophies à travers les millénaires, du bouddhisme à Platon, en passant par Descartes, « qui suis-je? » étant une question fondamentale que se pose l'être humain. Il n'est donc pas étonnant qu'il n'existe pas de consensus ou de définition unique, claire et admise universellement et que celle-ci varie selon la perspective du chercheur et son domaine d'intérêt (Brown 2015; Bamberg et Dege 2021). Le terme identité puise ses racines étymologiques dans le latin *Idem*, ce qui veut dire pareil. Il réfère ainsi aux caractéristiques désignant une personne qui est constante dans le temps, à partir desquelles la personne peut être reconnue. Cette stabilité temporelle sert de socle pour reconnaître la singularité d'une personne et, à partir de là, en quoi cette personne diffère des autres. L'identité sert de boussole pour naviguer dans le temps tout en gardant un sens de stabilité et de cohérence, pour intégrer un sens de qui ont est, de développer notre sentiment d'appartenance avec les autres, mais aussi de quoi on diffère des autres (Bamberg et Dege, 2021).

Brown (2015) propose une définition de l'identité personnelle largement admise par la majorité des auteurs contemporains sur l'identité. L'identité réfère « aux significations que les individus attachent par réflexe à eux-mêmes, qui est développé et soutenu à travers les processus d'interaction sociale alors qu'ils cherchent à répondre à la question « qui suis-je ? » » (Brown, 2015, p.23). Ainsi, l'identité ne serait pas toujours stable et cohérente; l'identité peut aussi être dynamique, évolutive, étant reliée aux liens interpersonnels et sociaux. Chaque personne chercherait en quoi il se relie aux autres, mais aussi en quoi il s'en distingue. Sveningsson et al (2021) ajoutent que l'identité d'une personne se définit par ses efforts conscients à répondre à des questions comme « Quelles sont mes valeurs, croyances et priorités? », « Avec quel groupe je m'identifie? », « Qu'est-ce qui est important pour moi ? ». Cette subjectivité repose sur des émotions, des pensées, des actions, dans différents contextes, et à travers des interactions avec plusieurs autres personnes. Ainsi, l'identité est construite sur des forces externes et des forces internes qui se chevauchent dans une histoire personnelle qui joint le passé, le présent et le futur d'une personne, dans sa compréhension d'elle-même. Les forces externes peuvent être des cultures organisationnelles, des discours de société, des standards professionnels, des règles de conduite générales ou des rôles sociaux attendus (ex. : à quoi un leader devrait ressembler). Les forces internes peuvent être des traits de personnalité ou des expériences individuelles. Ces forces se combinent dans un discours narratif interne

qui permet à l'individu d'intégrer une grande diversité d'attentes sur différents rôles présents dans notre monde contemporain (ex. : attentes face au rôle de mère ET au rôle de leader ET au rôle de militaire). Ainsi, l'identité est construite. Il n'existe pas un ensemble de caractéristiques fixes et objectives inhérent à un individu qui constitue son identité. L'identité est développée, exprimée et change à travers le contexte social et culturel, à travers les interactions sociales qui confirment, supportent ou interrompent des revendications identitaires (Alvesson et Billing, 2009). En plus d'être multiples et contextuelles, les identités peuvent parfois être contradictoires. Sveningsson et Alvesson (2003) proposent qu' « un individu crée plusieurs identités plus ou moins contradictoires et souvent changeantes plutôt qu'une seule identité stable, continue et sécurisée » (p. 1165).

De même, les identités contradictoires peuvent aussi être au cœur de conflits intergroupes. Ainsi, quand les identités primaires d'une personne et son groupe d'affiliation principal se trouvent menacés ou frustrés, un conflit s'ensuit presque inévitablement. Les méthodes conventionnelles de gestion de conflits tendent à échouer et le conflit peut s'enliser et s'étirer sur des décennies, devenant pratiquement intraitables (Fiol et al., 2009). Les auteurs décrivent notamment un conflit entre les pilotes d'avion de United Airlines et le management, qui perdure depuis 1985. L'élément clé des identités des deux parties en cause dans le conflit est fondé sur la négation de l'autre groupe. Le management se définit « surtout pas comme les pilotes d'avion, qui ne pensent qu'à eux et pas au futur de l'entreprise » versus les pilotes d'avion « qui ne sont surtout pas comme le management, qui ne pense qu'au profit et ne comprennent pas la nature du travail des employés » (Fiol et al., 2009 : 36). La construction identitaire de l'un est fondée sur le rejet de l'autre.

L'identité personnelle peut donc être en tension avec le milieu dans lequel la personne évolue. Ces tensions provoquent ce que Sveningsson et Alvesson (2003) nomme du travail identitaire. Il s'agit d'un « processus engagé par une personne en vue de former, réparer, entretenir, renforcer ou réviser les constructions qui produisent un sentiment de cohérence et de distinction » (p.1165). Sveningsson et al (2021) mentionnent que différents événements ou interactions peuvent déclencher des réflexions dépendamment de comment la personne s'identifie au genre, à l'âge, au fait d'être un supérieur ou un subordonné, d'être un employé en général, d'occuper une certaine profession, d'avoir une certaine orientation sexuelle, etc. Dans l'exposition à une variété d'interactions sociales, et à travers l'exposition à des messages, des idéaux véhiculés par les discours sociaux, ces réflexions sur l'identité peuvent être fréquentes.

Dans nos organisations turbulentes et changeantes, les individus sont régulièrement engagés dans un travail identitaire pour trouver du sens (Sveningsson et al, 2021). Cependant, la nature du travail peut influencer cette dynamique. Par exemple, dans les métiers caractérisés par une composante routinière ou une forte standardisation, les tensions identitaires sont réduites et le travail identitaire est donc moins susceptible d'être déclenché. On peut penser que le travail identitaire est moins important lorsque les tâches sont répétitives, structurées et dépourvues d'éléments ambigus, et que les ordres sont clairs. Il peut toutefois se déclencher sur des questions de statut social ou d'ennui. À l'opposé, des emplois plus complexes peuvent nécessiter une réflexion sur des questions identitaires importantes telles que « comment définir un bon leader? ». De plus, le travail identitaire se manifeste principalement lors de périodes de changement ou d'incertitude. Des événements tels que la transition d'un rôle à un autre (par exemple, passer d'un rôle de policier-patrouilleur à un rôle de gestionnaire) impliquent de nouvelles tâches, valeurs et idéaux. Les individus, conscients de ces nouvelles attentes et demandes qui leur sont adressées, cherchent à maintenir, réparer ou faire évoluer leur perception de qui ils sont et de ce dont ils sont capables d'être et de faire.

Une autre situation stimulant le travail identitaire est l'écart perçu entre l'idéal ou les normes d'un emploi et sa propre performance. Les gestionnaires sont souvent confrontés à ce défi en raison du nombre de demandes et d'idéaux parfois déraisonnables et contradictoires qui leur sont imposés (Sveningsson et Alvesson, 2003). Par exemple, ils doivent être crédibles tout en incarnant la voix de l'organisation, être de bons modèles, flexibles et stratégiques, tout en soutenant une variété de visions du leadership (humilité, transformation, authenticité, bienveillance). Le travail identitaire des gestionnaires est aussi observé dans l'étude de Clarke et al (2009). Menée dans un milieu typiquement masculin, soit auprès d'ingénieurs en aéronautique, les gestionnaires ingénieurs définissent leur milieu comme étant orienté vers la technologie et la machinerie, valorisant les résultats précis, concrets, objectifs et contrôlables, avec une emphase sur la force physique et les habiletés manuelles. Les gestionnaires rencontrés, tous des hommes, expérimentent des discours antagonistes qui leur génèrent un travail identitaire important. Trois contradictions importantes sont identifiées : l'importance de conserver un contrôle émotionnel complet versus celui d'être engagé envers l'organisation; d'agir de manière professionnelle (ex. : livrer un dossier de manière éthique) versus non- professionnelle (ex. : livrer le dossier en jouant un jeu politique ou par copinage); avoir une préoccupation pour l'organisation versus une préoccupation pour les gens. Les gestionnaires font ainsi face à d'importants défis identitaires, en étant devant deux ensembles d'affirmations de soi contradictoires constituant des modèles idéaux distincts de ce qu'est censé être un

« bon » gestionnaire. La première définition étant d'être impartial, professionnel et axé sur l'organisation, et le second, d'être émotionnel, non professionnel et axé sur l'humain. Le premier a été puissamment soutenu par les politiques organisationnelles, les processus de suivi et l'influence des pairs qui ont imposé une normalisation aux gestionnaires et la mise en place de technique de gestion de soi pour se conformer aux attentes. Le second a été formé en résistance au premier, devant la nécessité des gestionnaires d'agir en tant qu'agent moral. Les auteurs rappellent l'objectif du travail identitaire qui est d'intégrer des discours antagonistes dans la construction narrative du soi dans la quête d'estime de soi.

Cette normalisation induite par les discours organisationnels introduit la notion que l'identité peut être influencée, régulée par le milieu organisationnel. Le contrôle managérial ne s'exprime pas nécessairement par un ordre direct, ou dont les problématiques de résistance peuvent être corrigées par le changement de gestionnaires ou une restructuration, mais bien par une régulation des identités qui s'opère à travers une internalisation des discours organisationnels (Alvesson et Willmott, 2002). D'ailleurs, Alvesson et Willmott (2002) définissent la régulation identitaire comme « les effets plus ou moins intentionnels des pratiques sociales sur les processus de construction et de reconstruction identitaires » (p. 625). Ils proposent des modes de régulation qui s'articulent autour de quatre (4) axes de pratiques organisationnelles :

- Centrées sur l'employé : quelles caractéristiques sont sélectionnées afin de définir la personne directement et quelles caractéristiques définissent les autres et servent de comparaison avec la personne. Collinson (2003) cite une étude sur les US Navy, dont la masculinité est érigée en valeur dominante. Force physique, contrôle, endurance, agressivité et hétérosexualité rigide forment les caractéristiques centrales. En opposition, les femmes et les homosexuels forment les « autres » contre lesquels l'identité masculine se renforce.
- Centrées sur l'action : quel est le discours organisationnel, en quoi il fournit un vocabulaire de motivations, explique les valeurs communes et les connaissances/habilités valorisées pour le travail.
- Centrées sur les relations sociales : régulation du sentiment d'appartenance et de différenciation. Qu'est ce qui nous définit comme « nous » et qui sont « les autres »?
- Centrées sur la scène sociale : régulation sur le type d'identité qui doit être en cohérence avec le champ économique dans lequel la personne évolue.

En ce sens, les trois concepts clés, l'identité, le travail identitaire et la régulation identitaire s'interinfluencent dans un processus constant et dynamique. Ce schéma indique en quoi l'identité, telle un assemblage de tissu narratif, est maintenue par le travail identitaire en réponse ou en résistance plus ou moins conscient des pratiques ou des discours organisationnels.

Figure 2.1 Interrelation entre l'identité, le travail identitaire et la régulation identitaire

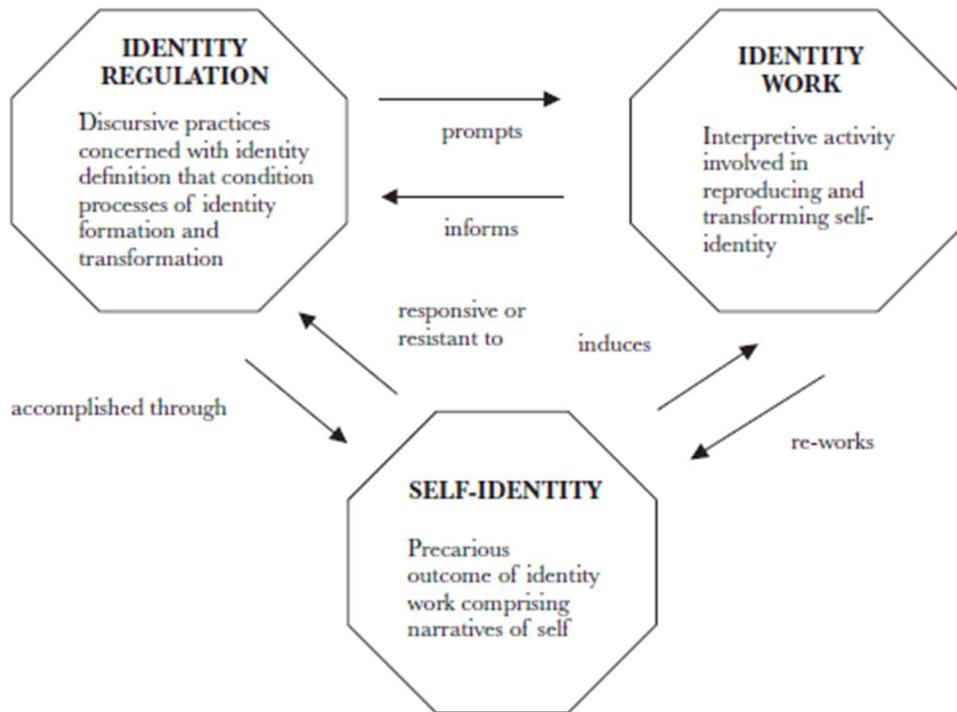


Figure 1. Identity regulation, identity work and self-identity

Figure extraite d'Alvesson et Willmott (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), p.627

L'interrelation entre ces trois concepts peut générer de l'insécurité. L'étude de Collinson (2003) porte sur les conséquences de l'insécurité identitaire pouvant être retrouvée dans des organisations fondées sur le contrôle. Pour surmonter ces insécurités, les individus tendent à développer trois types d'identités personnelles : conformiste, dramaturgique et résistante. L'identité conformiste est induite par les systèmes de pouvoir et de contrôle en place dans une organisation. La culture organisationnelle, le système de gestion de la performance, les systèmes informatiques et technologiques, la structure peuvent induire une mécanique d'autocontrôle.

Via l'identité conformiste, le pouvoir construit son contrôle autour de l'individu. Ce dernier voudra être reconnu de manière positive auprès des personnes en autorité et subordonnera son identité personnelle pour se faire. La survalorisation de l'importance de mener une « carrière réussie » peut induire des gestionnaires à considérer toute forme de relations sociales sous un prisme carriériste (ce que la relation peut amener à la progression de carrière), à travailler de longues heures, être en compétition avec ses pairs, bref, à adopter des comportements souhaitables pour l'organisation, mais pouvant être délétère pour la personne, allant jusqu'à briser son mariage, par exemple.

L'identité conformiste n'est pas seulement la seule à émerger dans une organisation. L'identité dramaturgique peut aussi surgir dans un contexte fortement insécurisant, où les individus se sentent visibles et surveillés. En guise de stratégie de survie, les individus dramaturges vont se mettre en scène devant les yeux des gens en autorité. Manipulateurs doués, ils vont se présenter de manière favorable et masquer ce qui pourrait déplaire, par exemple, en camouflant des données d'accident de travail à une organisation qui accorde de l'importance à la santé-sécurité.

Finalement, l'identité résistante peut se manifester par une identité de cynisme face à la culture organisationnelle. Les individus peuvent démontrer des comportements comme se traîner les pieds, contredire ouvertement le discours dominant, en se détachant des autres, etc. Ils peuvent aussi retrouver une forme de dignité en se créant une contreculture à l'opposé du modèle dominant et en exacerbant ces différences.

### 2.3 Le leadership

À l'instar de l'identité, le leadership fait l'objet de beaucoup d'attention dans la littérature, ce qui est naturel vu la place centrale qu'occupe le leadership dans les structures humaines, organisationnelles comme sociétales. Que ce soit une institution, une équipe sportive ou la direction d'un pays, la qualité du leadership est souvent vu comme responsable des échecs ou des succès de celles-ci. Différents chercheurs, tant en psychologie, qu'en sciences humaines ou en management se sont penchés sur la question du leadership au cours du siècle dernier (Knippenberg, 2018; Antonakis et Day 2018), ce qui a donné lieu à une confusion importante sur le sujet, ainsi qu'à diverses tendances. Antonakis et Day (2018) avancent même qu'il y a autant de définitions du leadership qu'il y a de chercheurs dans le domaine. Allant du leadership fondé sur des caractéristiques individuelles, en passant par le leadership charismatique ou transformationnel, le leadership relationnel ou les neurosciences dans le leadership, il est aisé de s'y

perdre. Toutefois, un consensus émerge sur la définition comme une « relation d'influence entre un leader et des *followers*, qui induit des changements qui reflètent leur but commun » (Muchiri et al, 2009, p. 463). Antonakis et Day (2018) ajoutent que le leadership se déroule dans un contexte donné, et que la relation peut être formelle ou non. Le leadership devient alors « une relation d'influence, formelle ou informelle, enracinée dans un contexte, entre un leader et des *followers*, qui induit des changements souhaités qui reflètent leur but commun » (p.4). Aussi, il convient de préciser que, le leadership se différencie du management et du pouvoir (Antonakis et Day, 2018). Le management est orienté sur la tâche, et utilise une vision ou des valeurs communes dans un objectif bureaucratique réalisé à travers des transactions contractuelles. Complémentaire au leadership, le management, tout comme le pouvoir, est associé à une structure plus formelle, qui octroie la possibilité de récompenser ou de punir, qui est légitimée par une autorité formelle.

Vu notre intérêt pour l'identité, nous nous concentrons ici sur la littérature de l'identité de leader. Cette portion de la littérature met l'accent sur l'aspect relationnel et contextuel entre un leader et des *followers*. C'est à travers les *followers* qu'un leader est légitimé, et à travers une lecture des environnements internes et externes que le leader va ajuster la vision et les objectifs, qui sera partagé avec les *followers*. À ce titre, DeRue et Ashford (2010) proposent de voir le leadership comme produit socialement, dans un processus relationnel, réciproque, dans lequel les identités de leader et de *follower* sont endossées et réaffirmées dans le contexte organisationnel. Les auteurs élaborent un processus de travail identitaire de réclamer et accorder (traduction libre de *claim and grant*) par lequel des individus co-construisent des identités réciproques se renforçant mutuellement en tant que leaders et *followers*.

Epitropaki et al (2017) utilisent le concept de connaissance de soi et aborde la notion de l'identité de leader. Un individu a une mémoire de lui dans le passé, une vision de lui au présent mais aussi des projections de qui il souhaite être dans le futur. Cette projection se nomme *possible self* et se définit comme une conception détaillée, sémantique, personnalisée de la personne que l'on souhaite devenir, ou que l'on souhaite éviter de devenir. Fondé sur diverses recherches, l'étude d'Epitropaki et al retient la définition de l'identité de leader comme une sous-composante de l'identité au travail, qui inclut des schémas de leadership, des expériences de leadership et une représentation mentale future de soi comme un leader. Il en est de même pour l'identité de *follower*, qui est une sous-composante de l'identité au travail, qui inclut des schémas de *follower*, des expériences de *follower* et une représentation mentale de soi comme un *follower*. Selon DeRue et Ashford (2010), se percevoir soi-même comme un leader augmente la

motivation à rechercher des responsabilités de leadership et des opportunités de développement de ce leadership.

À noter que les deux identités (*leader* et *follower*) peuvent cohabiter chez une personne et vont prendre la place principale selon les situations professionnelles. Par exemple, l'identité de leader sera dominante pour un gestionnaire dans une rencontre avec ses subordonnés, tandis que, dans une réunion avec des hauts dirigeants, ce sera son identité de *follower* qui pourrait être prédominante. Ainsi, les identités de leader et de *follower* sont toutes deux possibles pour chaque personne. La notion du travail identitaire permet d'expliquer pourquoi certaines personnes deviennent construites socialement comme des leaders et d'autres, construites socialement comme des *followers* (Sveningsson et Alvesson, 2003).

DeRue et Ashford (2010) proposent que le travail identitaire engagé par un individu projette une image de lui-même, que les autres reflètent et renforcent (ou non) comme une identité légitime. Il s'agit d'un processus itératif de co-construction identitaire dans lequel un individu réclame une identité et d'autres membres lui accordent (ou non) cette identité. La revendication (*claim*) réfère aux actions d'une personne en vue d'affirmer une identité (en tant que leader ou *follower*). La reconnaissance (*grant*) fait référence aux actions qu'une personne entreprend pour conférer une identité (de leader ou de *follower*) à une autre personne. La reconnaissance peut provenir de personnes activement impliquées dans le travail avec la personne focale (ou de personnes qui remarquent et soutiennent simplement une personne en tant que leader (par exemple, un collègue d'un autre département)). Il est important de noter que le processus de revendication et de reconnaissance fonctionne dans les deux sens, c'est-à-dire que les individus peuvent accorder l'identité d'un leader en acceptant l'affirmation du leadership ou en accordant cette identité à une personne avant toute revendication initiale. Cet octroi peut ainsi déclencher un comportement de revendication future.

DeRue et Ashford (2010) élaborent aussi sur les comportements associés aux actions de reconnaître et réclamer, qui peuvent être directs ou indirects. Une reconnaissance directe peut s'exprimer par la désignation publique d'une personne comme la leader du groupe, par exemple en présentant la personne comme la leader. Ce peut aussi être par la manipulation d'artéfacts en lien avec le leadership, par exemple octroyer la place au bout de la table à une réunion, prendre la parole seulement lorsque le leader lui invite ou en invitant la personne à une importante réunion de direction. Une stratégie de revendication indirecte fréquente est l'évocation de liens relationnels qui mettent en évidence la proximité avec des dirigeants

reconnus. Lorsque dans un groupe des individus s'abstiennent activement de prendre des initiatives, cette forme d'inaction est une revendication indirecte d'une identité de *follower*.

Ainsi, selon DeRue et Ashford (2010), l'identité de leader ou de follower se construit en trois niveaux : internalisation individuelle, reconnaissance relationnelle et endossement collectif. L'internalisation individuelle réfère au degré avec lequel l'individu intègre son identité de leader ou de *follower*. Si la personne a « des schémas de leadership, des expériences de leadership et une représentation mentale future de soi comme un leader » (Epitropaki et al, 2017, p.107), elle projette une image d'elle-même comme une identité de leader légitime. La reconnaissance relationnelle fait état de l'acceptation par les autres du rôle de leader ou de *follower* réclamé. Au fur et à mesure que d'autres membres de l'organisation en viennent à reconnaître les revendications de leadership, l'identité de leader du demandeur devient collectivement une réalité, adoptée dans le contexte organisationnel plus large. Ceci définit l'endossement collectif, qui va au-delà des relations interpersonnelles de l'individu par une vision plus large de la reconnaissance de l'individu dans un groupe social défini, par exemple, le groupe des leaders. Cet endossement peut provenir du contexte social plus général, ou, par exemple, d'une personne avec un niveau hiérarchique plus élevé qui reconnaît l'identité de la personne.

Le processus de travail identitaire entre les actions de réclamer et d'accorder se renforce mutuellement dans des boucles qui amplifient ou dévient l'identité en construction. Ainsi, une spirale positive peut survenir quand un individu réclame une identité de leader, qui lui est accordée. La personne qui reçoit le soutien va prendre confiance et réclamer ensuite plus souvent ou plus fortement son identité de leader, qui va ensuite être accordée encore plus fortement, jusqu'à une construction forte de son identité de leader. Par contre, une spirale négative survient si la demande n'est pas renforcée positivement, ce qui mène l'individu à réclamer moins souvent ou moins fortement une identité de leader, ce qui produira à son tour moins de comportement de reconnaissance.

DeRue et Ashford (2010) identifient trois facteurs favorisant ou inhibant les actions de reconnaître et d'accorder l'identité de leader. Le premier facteur sont les théories implicites du leadership partagées par le groupe. En effet, les attentes implicites du groupe sur le leadership et leurs perceptions de ce qu'est un leader vont influencer sur les gens qui seront vus comme des leaders. Les membres vont accorder l'identité de leader à des individus qui correspondent positivement à leurs conceptions mentales d'un leader. De même, plus les individus perçoivent une concordance élevée entre eux-même et les caractéristiques

recherchées d'un leader, plus ils sont à même de réclamer cette identité. Le second facteur est les avantages et les risques perçus autour de l'action de réclamer une identité de leader. Les leaders peuvent recevoir des avantages comme des promotions, du pouvoir formel ou informel ou une image sociale positive, ce qui peut motiver un individu à réclamer une identité de leader. Il peut aussi percevoir un risque s'ils n'obtiennent pas de succès dans leur rôle ou s'il y a de la dissension chez les membres, dont le degré d'importance va varier selon le contexte de l'organisation dans l'ouverture de celle-ci face aux erreurs. Enfin, le dernier facteur est la structure hiérarchique de l'organisation. Plus l'organisation est structurée verticalement, plus la reconnaissance de l'identité de leader va être forte aux membres occupant une fonction de supervision.

Ces trois niveaux de construction de l'identité de leader (ou de *follower*) varient dans un processus dynamique relationnel fortement lié au contexte. Le modèle proposé permet d'établir pourquoi le leadership est ambigu, variable selon le contexte social dans lequel l'individu s'inscrit. Reconnaître la co-construction entre les identités de leaders et de *followers* peut aussi permettre d'envisager la force de la relation entre le leader et les *followers*. Plus grandes sont la clarté, la visibilité et la crédibilité de l'identité de leader, plus grande est l'acceptation des rôles chez les membres (qui dirige et qui suit). Lorsque la clarté est manquante, il y a davantage de conflits et de tension dans la relation entre le leader et les *followers*.

#### 2.4 L'identité genrée du leader

Powell (2012) introduit les multiples angles de la recherche sur le leadership et le genre comme « six façons de voir l'éléphant », paraphrasant le fameux conte indien. Secondé par Carli et Eagly (2020) qui proposent une révision des tendances sur la recherche du leadership et du genre, les deux études débutent par l'exploration de la (faible) représentation des femmes dans des rôles de leadership. Puis, ils adressent la notion de stéréotype sur ce qu'est un bon leader, typiquement associé avec des traits masculins : assuré, dominant, compétent et autoritaire, versus les traits stéréotypés féminins : chaleureuse, gentille et aidante. Ancré dans les attentes socialement construites des genres, ils avancent que culturellement, les gens pensent « homme », quand ils pensent « leader ». La méta-analyse récente de Koenig et al (2011) démontre d'ailleurs que, bien que l'association entre le rôle de leader et l'homme a faibli à travers les années, les leaders continuent à être perçus comme des hommes, plutôt que des femmes, surtout dans des milieux masculins ou ceux avec un statut social élevé. Ces études font écho aux sondages Gallup qui pose la question suivante aux américains depuis 1953 : « si vous changiez d'emploi et que vous auriez le choix de votre patron, préféreriez-vous un homme ou une femme, ou aucune préférence? ». Depuis le

début de la collecte de donnée, en 1953, la majorité des répondants, hommes ou femmes, mentionnent préférer avoir un homme comme patron. Pour la première fois en 2017, la majorité des répondants (55%) ont mentionné ne pas avoir de préférence pour un sexe que pour l'autre, brisant ainsi des décennies de préférence pour le patron masculin (Brenan, 2017).

Tableau 2.1 Préférence pour un patron masculin ou féminin

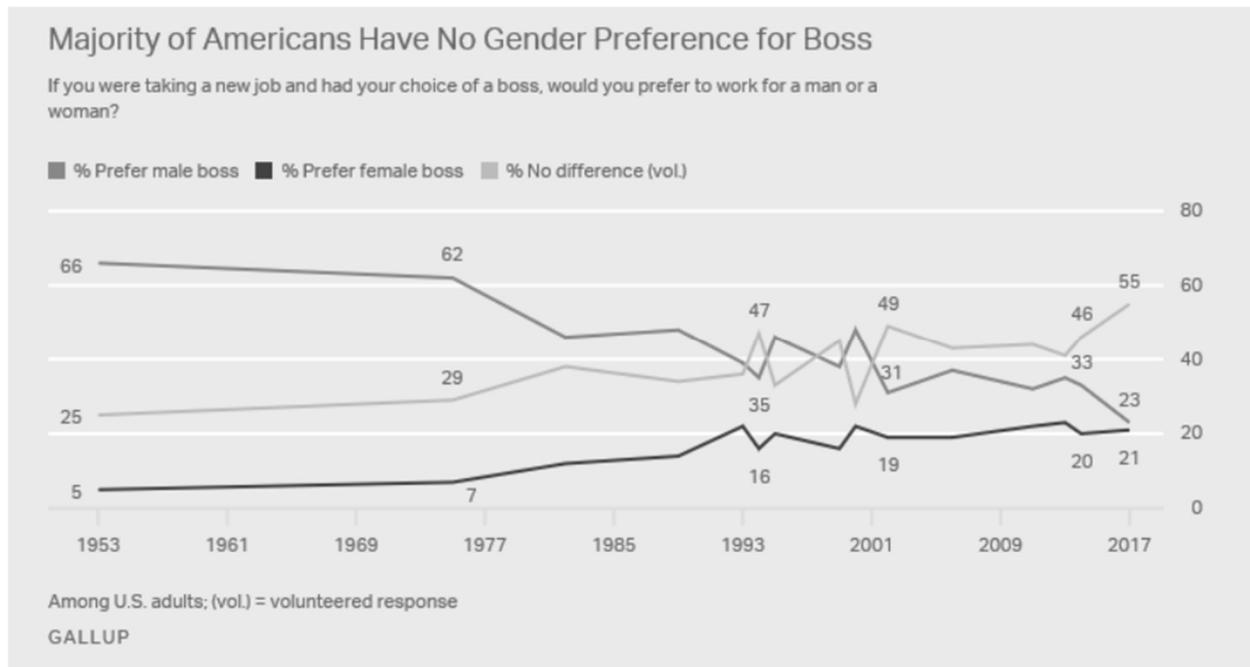


Tableau extrait de Brenan, M. (2017). *Americans No Longer Prefer Male Boss to Female Boss*. <https://news.gallup.com/poll/222425/americans-no-longer-prefer-male-boss-female-boss.aspx>

Ceci étant dit, est-ce que les femmes gèrent de manière différente que les hommes? De manière dominante dans les recherches, la réponse est non. Les hommes et les femmes ne diffèrent pas de manière significative dans l'expression de leur leadership (Alvesson et Billing 2009; Seo et al 2017 ; Carli et Eagly 2020; Eagly and al 2003). Par exemple, la méta-analyse phare de Eagly et Johnson (1990), rassemblant 162 études sur le sujet, dénote une similarité entre les styles de leadership. Le leadership étant contextuel, les hommes comme les femmes, vont en moduler l'expression selon ce dernier. Eagly et Johannesen-Schmidt (2003) ont mesuré l'usage des 3 styles de leadership (laissez-faire, transactionnel et transformationnel) chez les hommes et les femmes leaders. Si les femmes leaders ont exprimé légèrement plus fréquemment un style transformationnel, plus congruent avec les attentes envers le stéréotype

féminin, il appert que les femmes sont jugées plus sévèrement par leurs pairs lorsqu'elles adoptent un style non conforme à leur genre, comme le style autoritaire associé au leadership transactionnel.

Un autre point souvent soulevé concernant l'identité de leader et le genre est celui des difficultés qui se dressent devant les femmes pour occuper un rôle de leader. La difficulté à combiner le travail et la famille est largement démontrée à travers de multiples études, les femmes étant encore de nos jours plus impliquées dans la sphère familiale que leurs homologues masculins. Par exemple, une proportion élevée de femmes occupant un haut niveau de gestion n'ont pas d'enfants, alors que la majorité des hommes occupant un tel rôle ont une famille (Alvesson et Billing, 2009).

Enfin, on ne peut passer sous silence l'étude fondatrice de Kanter (1977), portant sur les femmes leaders au sein d'un milieu traditionnellement masculin. Kanter (1977) a mesuré en quoi les proportions numériques d'hommes ou de femmes influencent les interactions au sein d'un groupe, dans un phénomène qui a été nommé la reproduction homosociale. Le rôle premier de la bureaucratie est de réduire l'incertitude et d'exclure toute personne pouvant sembler différente. Dans son expérience, Kanter a examiné la composition des groupes en fonction des proportions de femmes dans ceux-ci et a mesuré l'effet sur les positions de pouvoir. Il y avait les groupes homogènes, composés exclusivement d'hommes ou de femmes, les groupes balancés, avec une proportion de 50-50, puis les groupes asymétriques, avec une proportion entre 85% à presque 100% d'un des sexes et enfin, les groupes inclinés, avec une proportion entre 65% et 85% d'un sexe. Dans ces deux derniers groupes, le genre majoritaire est appelé dominant, car il contrôle le groupe et sa culture. Le genre minoritaire est appelé *token*, parce qu'ils sont vus comme des représentants de leur genre et non comme une personne individuelle.

D'après cette étude, les femmes reçoivent une visibilité et une pression supplémentaire. Les femmes de son étude rapportent que leurs actions sont scrutées à la loupe et font l'objet de ragots de corridor. Comme elles sont souvent seules dans une équipe d'hommes, elles ne peuvent pas passer inaperçues. Elles se sentent toujours en prestation publique. Chacune de leurs actions est publique et donc, chaque erreur est vue. Non seulement se sentent-elles plus examinées, mais elles rapportent aussi que leurs actions ont plus de conséquences. « L'extension des conséquences » suggère l'idée selon laquelle la performance d'une femme a tendance à être transposée sur l'ensemble des femmes. Une autre implication de cette visibilité supplémentaire est la perte de crédibilité sur la performance. En effet, si leur apparence physique, leur présence font l'objet de beaucoup d'attention; elles doivent travailler d'autant

plus fort pour attirer l'attention sur leur performance technique. La visibilité accrue génère une polarisation chez les attributs perçus entre les deux sexes. Ainsi, Kanter démontre que les membres du groupe dominant vont exagérer les éléments culturels propres à eux. En présence d'une femme dans le groupe, les hommes peuvent exagérer les histoires correspondantes à la culture masculine. L'accent mis sur la culture guerrière masculine sert aussi à affirmer la domination de cette culture et à tester les femmes *token*. Il est attendu d'elles qu'elles acceptent, autorisent et même encouragent les expressions culturelles du groupe majoritaire en leur présence. Toutefois, s'il est attendu d'elles qu'elles écoutent les blagues salaces, elles ne peuvent pas en raconter une elles-mêmes. Ainsi, il est perçu comme inapproprié qu'elles s'approprient la culture dominante masculine en usant ses codes, ce qui flouterait la frontière entre les deux.

En bref, selon Kanter (1977), il est attendu des femmes qu'elles se comportent de manière cohérente avec leur genre, sans quoi elles risquent le rejet de l'équipe. Quatre (4) rôles sont plus particulièrement induits par le stéréotype du sexe féminin : la mère, la séductrice, la super-héros, et l'animal de compagnie. La mère va être à l'écoute du groupe d'hommes. Elle les rassurera et les écouterait raconter leurs difficultés. Asexuée, elle est perçue comme nourricière. Ce rôle enferme la femme dans une valorisation pour les services qu'elle rend aux hommes et non pour sa performance individuelle. De plus, elle ne peut pas entrer en compétition avec eux. La séductrice se projette comme objet désirable potentiellement disponible. Elle va se lier à un homme puissant qui agira comme protecteur auprès d'elle. La super-héros agit comme une femme plus forte qu'elle ne l'est, et ne pourra pas prendre le risque de se montrer fragile. L'animal de compagnie est traité comme une distraction, une mascotte que l'on exhibe et qui distrait.

En conclusion, la littérature n'émet pas de réelle différence dans l'expression du leadership entre les hommes et les femmes ((Alvesson et Billing 2009; Seo et al 2017 ; Carli et Eagly 2020; Eagly et al 2003), mais qu'il existe des biais sociaux entourant cette question (Kanter, 1977; Brenan, 2017). Maintenant que nous sommes renseignés sur l'identité genrée du leader, voyons voir ce qui est particulier au contexte de policier et militaire.

## 2.5 L'identité genrée du leader en contexte policier et militaire

Aucune étude ne traite spécifiquement de l'identité genrée du leader en contexte policier et militaire. Toutefois, plusieurs études dans le milieu policier ou militaire abordent des segments, par exemple le genre en organisation policière ou le travail identitaire chez les militaires dans une brigade de tireurs

d'élite. Les prochaines sous-sections explorent la littérature respective sur le genre, l'identité et le leadership en organisations policières et militaires.

### 2.5.1 Le genre en organisations policières et militaires

Tout d'abord, la très grande majorité des recherches décrivent les organisations policières et militaires comme fortement genrées. Le culte de la masculinité est défini comme une partie prenante de la culture, et même parfois, comme une explication théorique de la faible progression des femmes dans le rôle de leadership dans les organisations policières et militaires (Angehrn et al. 2021; Brière et al. 2019; Brown et al. 2018; Eichler 2017). Murray (2021) réfère à la définition d'Acker (1990) d'une organisation genrée comme une organisation dans laquelle « les avantages et les inconvénients, l'exploitation et le contrôle, l'action et l'émotion, le sens et l'identité sont construits selon la distinction entre le féminin et le masculin » (p.92). Les organisations policières et militaires sont construites sur un archétype idéalisé masculin dans les structures et les discours. Le policier idéal est associé aux stéréotypes masculins : brave, rationnel, physiquement fort et objectif.

La culture policière, tout comme la culture militaire, se définit par un ensemble de normes, d'attitudes et de valeurs partagées qui est caractérisé par un environnement de travail incertain, dangereux, nécessitant l'usage de force coercitive et reposant sur un idéal guerrier masculin (Demirkol et Nalla 2020; Ngehrn et all, 2021; Febbraro 2007). Selon la CNP, le corps policier intervient lors des appels d'urgence, exécute les mandats de perquisition et arrête les suspects de délits criminels. Il patrouille dans des secteurs désignés et doit secourir les victimes d'accidents ou de délits criminels, en plus de contrôler les foules lors d'évènements publics. Les militaires vont également fournir une assistance lors d'évènements tels que des désordres civils ou des catastrophes naturelles. Ils utilisent des véhicules blindés, de l'artillerie, des armes portatives et d'autres équipements de combat et systèmes de défense militaires. Ils se doivent d'être suspicieux envers le public et tendent à compter sur leurs collègues pour se protéger d'un environnement hostile, ce qui contribue à créer un très fort lien de solidarité entre les membres, et une culture de loyauté. Selon Dermikol et Nalla (2020), les policiers seraient davantage loyaux à leurs collègues qu'à l'organisation, à leurs idéaux policiers, ou au public qu'ils desservent. L'idéal masculin guerrier ainsi que le devoir de protection entre les membres viennent teinter fortement le milieu organisationnel et occasionnent des difficultés supplémentaires pour les femmes, qui ne correspondent pas nécessairement à cet idéal.

Plusieurs études confirment cette perception masculine. Par exemple, Angehrn et al. (2021) ont interviewé 17 policiers hommes et femmes en Saskatchewan. La masculinité est fortement valorisée et décrite comme partie intégrante du rôle de policier. Ils décrivent que l'emploi requiert une « personnalité avec une mentalité dure », qui nécessite d'« être rigide, de laisser les émotions derrière et de suivre les ordres » (p.2). Il faut être fort et dur, toujours prêt à se bagarrer afin d'attraper les méchants qui circulent en liberté. Dumont et Julien (2020) soulignent qu'être femme dans un milieu traditionnellement masculin, c'est intégrer une culture de travail fortement associée à l'identité masculine, où « la pratique même du métier est une preuve de masculinité » (p.44). La présence de femmes peut ainsi menacer l'image professionnelle masculine associée à l'emploi. Brière et al (2019) ont rencontré 23 policières dans 3 organisations au Québec. Ces dernières ont nommé des distinctions entre les hommes et les femmes comme une plus faible force physique et des habilités ou comportements propres à un genre pour expliquer pourquoi les femmes ne progressent pas, car elles ne correspondent pas à l'image du bon policier attendu d'elles. En France, les femmes se retrouvent principalement dans le haut de la hiérarchie policière, contrairement à l'ensemble des milieux ailleurs dans le monde et cela, pour les mêmes raisons que l'ensemble des autres études. En effet, les femmes n'ont pas la force physique nécessaire contrairement à leurs homologues masculins, et seraient donc plus à leur avantage que les hommes dans des rôles de management, dans un environnement de bureau protégé et moins violent que la patrouille (Pruvost, 2007). Toutefois, le système français semble permettre une entrée latérale en fonction (recrutement dans des fonctions de gestion sans être passé par une progression verticale hiérarchique), contrairement aux pratiques dans les autres milieux.

Les forces armées canadiennes (FAC) ont ouvertement entretenu une culture militaire genrée, qui a donné aux hommes le rôle de combattants et aux femmes, les rôles secondaires autour de la sphère de combat (Eichler, 2017). Avant 1989, les FAC ont analysé et catalogué l'ensemble de leurs emplois selon un quota de genre et ils ont mesuré le nombre minimal d'hommes requis pour chaque occupation. Par exemple, pour les emplois de combat, le ratio minimal d'hommes était établi à 100% et pour la dentisterie, 0%. Selon les FAC, les unités mixtes représentaient un danger pour l'efficacité opérationnelle, et les femmes ne pourraient soutenir les exigences physiques des combats. Le ratio a été attaqué au Tribunal des droits de la personne et en 1989, le Tribunal (*Gauthier c. les Forces armées canadiennes* dans Eichler, 2017) a ordonné aux FAC d'intégrer les femmes dans l'organisation, malgré la résistance du haut commandement.

Cette résistance du haut commandement se répercute également dans le traitement des scandales d'agressions sexuelles qui ont débuté à émerger en 1998, et qui sont restés non reconnus jusqu'en 2014. Des séries d'articles se basant sur le témoignage de femmes ayant vécu des agressions sexuelles pendant leur service militaire mettaient en lumière l'inaction des FAC en dépit des procédures formelles engagées par ces femmes. Le chef d'état-major de la Défense ordonne une enquête, pilotée par la juge Deschamps. Publié en 2015, *l'Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes* (rapport Deschamps, 2015) documente une culture sexualisée hostile aux femmes. Elle y décrit « des jurons ou d'expressions très humiliantes faisant référence au corps des femmes, de blagues à caractère sexuel, d'insinuations ou de commentaires discriminatoires portant sur les compétences des femmes militaires et des attouchements sexuels non sollicités » (Deschamps 2015 :14). Elle souligne également que le recours aux agressions sexuelles met en évidence le renforcement d'une relation de pouvoir et la volonté de punir et ostraciser un membre d'une unité. Le harcèlement sexuel apparaît comme une chose commune, par exemple le viol par une connaissance (*date rape*), les rapports entre une subalterne et un supérieur et les commentaires sexuels. Enfin, le rapport souligne que la culture militaire pose des défis à l'intégration des femmes en raison de leur sous-représentation dans le haut commandement.

Le rapport Deschamps soutient également que les hommes ne perçoivent pas les incidents de la même manière, ceux-ci soutenant que le traitement des femmes dans les FAC est semblable à celui de la société en général, ou qu'ils sont simplement la conséquence de l'intégration des femmes dans l'armée et que celles qui y entrent savent à quoi s'attendre. De plus, les militaires semblent s'habituer à cette culture de sexualisation à mesure qu'ils gravissent les échelons. Par exemple, les sous-officiers (s/off), tant les hommes que les femmes, semblent être généralement désensibilisés. Les femmes de grade supérieur semblent intérioriser la culture de la sexualisation prédominante, que ce soit pour poursuivre leur progression de carrière ou simplement comme mécanisme d'adaptation. Elles vont se conformer aux valeurs de l'organisation, jouant ainsi un rôle actif dans le maintien de la culture militaire masculine.

Le rapport Deschamps déclenche le début de l'opération *Honour*, qui a reçu un accueil ambivalent de la part des FAC, certains approuvant le rapport et d'autres le rejetant. Par exemple, l'ancien chef d'état-major Tom Lawson, a émis que « l'inconduite sexuelle était « biologique » chez certains individus » (Eichler, 2017) ou par la déformation d'*Operation Honour*, qui est devenue l'opération *Hop on Her*, pour ridiculiser les réformes en cours dans les FAC. Toutefois, une équipe d'intervention stratégique a été mise sur pied

pour mettre en œuvre les recommandations du rapport et les FAC ont modifié leur approche envers le genre, passant d'un rapport neutre vers la force par la diversité, en reconnaissant qu'il existe un problème et qu'il doit être réglé. L'opération *Honour* se poursuit jusqu'en 2025, soutenu par *La voie vers la dignité et le respect : la stratégie d'intervention des FAC en matière d'inconduite sexuelle*, qui est une stratégie de changement de culture créée sur mesure pour les FAC, visant à intégrer plus en profondeur les effets de l'opération *Honour*, afin d'aligner les comportements des membres des FAC avec les principes éthiques et valeurs canadiennes.

La situation est similaire dans le monde policier, avec le Rapport final sur le recours collectif entre Tiller/Copland/Roach et la GRC (Kirkpatrick, 2022), qui fait l'analyse de 496 plaintes d'harcèlement sexuel de femmes employées de la GRC, ayant mené à un dédommagement de plus de 20 millions de dollars à ces plaignantes. Le rapport souligne que « l'attitude trop fréquente était que les femmes se trouvaient au travail aux fins d'amusement et de gratification sexuelle des membres hommes. La pornographie faisait souvent partie du harcèlement. Le degré de violence et les incidents d'agressions sexuelles qui ont été relatés dans de nombreuses réclamations étaient choquants, et le nombre d'agressions sexuelles ayant été commis sur les lieux de travail de la GRC suscite des préoccupations quant à la sûreté et à la sécurité de ces lieux » (Kirkpatrick 2022 : 4).

Ainsi, les études ainsi que les rapports sur les milieux policiers et militaires démontrent la présence d'un éthos guerrier et d'une hégémonie masculine qui transcende les discours et le vécu des femmes dans les organisations policières et militaires, fortement genrées, de même que la présence d'harcèlement sexuel. Au-delà de la description d'un environnement construit en opposition à la présence des femmes, le phénomène de *token* (Kanter (1977; 'Österlind et Haake,2010; Febraro,2007; Angehrn et al ,2021; Brière et al ,2019) ressort comme pévalent. Plus précisément, ce phénomène fait référence à l'exigence pour les femmes à se conformer à des rôles stéréotypés. Cela fait écho aux propos rapportés par une policière dans l'étude d'Angehrn et al (2021) qui s'est fait rencontrer par une femme policière haute gradée à ses débuts dans la police, et qui, en guise de discours d'accueil, s'est fait dire : « il y a trois rôles pour les femmes dans la police : la pute, la bitch ou la lesbienne. Choisis l'étiquette que tu veux porter. » (p. 6)

Ainsi, les constats sont qu'une femme en position de pouvoir n'est rarement que juste un autre membre de l'équipe. Elle reçoit un traitement spécial qui se fait au détriment de sa performance. Par exemple, les militaires mentionnent être surprotégées (Febraro, 2007). Pensant bien faire, elles se font donner des

postes cléricaux, d'ingénieurs ou de bibliothécaires, qui les tiennent loin du champ de combat. Ce faisant, elles n'acquièrent pas la connaissance et la crédibilité nécessaires pour progresser. Les femmes policières interviewées par Angehrn et al (2021) mentionnent en fait qu'elles perçoivent un double standard sur leurs compétences; elles doivent prouver qu'elles ont le droit d'être là. Elles doivent performer à un niveau à un niveau surélevé afin de prouver leur compétence à leurs collègues et justifier leur place (Dumont et Julien, 2020; Österling et Haake,2010). Chaque homme est jugé compétent jusqu'à ce qu'il prouve du contraire, alors que chaque femme est incompétente jusqu'à la démonstration opposée.

Ceci étant dit, ces organisations peuvent aussi se transformer. L'étude de Brière et al (2020) illustre l'évolution de la culture du milieu militaire et policier, qui a basculé à plus de 40% de femmes, voire près de 48% dans certains établissements de détention. Les résultats indiquent que l'augmentation du nombre d'agentes a engendré des changements importants au sein des centres de détention. Par exemple, ils dénotent une importante diminution de la culture masculine, avec une baisse du paternalisme et une amélioration du climat de travail entre les collègues. Ils soulèvent aussi des pratiques organisationnelles plus soutenantes pour les femmes, comme la mise en place d'un système de gestion de plaintes très efficace en matière d'harcèlement, de l'accompagnement dans des équipes de travail en climat de travail et une politique de flexibilité d'horaire. La direction incorpore une politique de mixité dans les équipes de travail avec une mise en place de techniques et d'outils pour diminuer le recours à la force physique. Cette politique de mixité est aussi présente en gestion : « C'est compliqué et c'est simple, dans mon comité de gestion, j'ai moitié hommes et moitié femmes. » (Brière et al 2020 : 41)

Brière et al (2020) soulignent également que les postes de décision s'obtiennent au terme de concours, ce qui semble avoir facilité la promotion des femmes, car elles performant mieux que leurs confrères dans ces derniers. Ils dénotent aussi que la progression verticale est plus facile en minimisant le temps passé comme agente. Plus le temps est long dans la fonction, moins la progression est possible ou souhaitée par les agentes. En somme, les pratiques organisationnelles en matière de climat de travail, de gestion des ressources humaines et de processus de travail ont permis de réduire les inégalités dans le milieu et la progression substantielle des femmes dans ce dernier, plutôt que de reposer uniquement sur une adaptation individuelle des femmes à leur milieu.

### 2.5.2 L'identité en organisations policières et militaires

Nous venons de parcourir la question du genre dans les organisations policières et militaires. Maintenant, nous nous tournons vers le sujet de l'identité dans ces organisations. En effet, quelques études abordent l'identité, le travail identitaire et la régulation identitaire genrée en contexte policier ou militaire. C'est le cas des études de Davies et Thomas (2008), de Thornborrow (2009) et Courpasson et Monties (2017), qui traitent du travail identitaire et de la résistance des policiers aux demandes changeantes de leur environnement, notamment pour l'implantation d'une police communautaire et la diminution du recours à la force physique par les membres policiers. Bien que l'identité de genre ne soit pas directement étudiée, ces études demeurent fort inspirantes car elles traitent du travail identitaire et de la régulation identitaire dans des milieux traditionnellement masculin (policier et militaire).

Davies et Thomas (2008) ont étudié le travail identitaire chez les policiers dans le contexte du changement organisationnel passant d'un modèle de police plus traditionnel vers un modèle policier axé sur le communautaire. Ils ont étudié pourquoi, malgré deux décennies de nouvelles priorités policières mettant l'accent sur le rapprochement avec la communauté, décrété après des scandales et des allégations de sexisme, de racisme, d'homophobie et d'usage excessif de la force, ces nouvelles priorités ne trouvent pas racine. Les entrevues menées auprès des policiers démontrent que le discours sur la police communautaire fait preuve de résistance avec des commentaires cyniques comme « police rose », « prendre le thé avec les vieilles dames », « non excitante », « pas pour les vrais ». Elle est perçue comme une fonction superficielle et une branche à part de la « vraie police ». Le discours met l'accent sur le détachement des « autres » pour préférer une subjectivité plus masculine comme étant la vraie police. Ainsi, bien que le sujet du genre n'est pas abordé, il est intéressant de voir le travail identitaire se faire pour maintenir une vision macho de l'emploi, vers un emploi où se trouve principalement des femmes, selon la ségrégation sexuelle en place. Ceci fait d'ailleurs écho aux travaux de Murray (2020) et de Dumont et Julien (2020), qui rapportent qu'au bas de l'échelle dans l'imaginaire policier, il y a des emplois de bureau, de prévention et de communautaire, perçus comme féminins, et en haut, il y a le travail lié à la répression des activités criminelles, là où se fait la « vraie police ».

Ensuite, la recherche de Courpasson et Monties (2017) aborde les policiers français avec leur corps comme objet identitaire. Mettant l'accent sur la construction de l'identité par le biais de la forme physique requise pour l'emploi, les auteurs étudient comment les policiers s'adaptent aux changements de demandes de l'environnement vers un travail plus bureaucratique et judiciaire qu'avant, ce qui leur crée des tensions

identitaires. Les policiers ont développé un corps physique fort, sain et puissant historiquement comme instrument de pouvoir et d'autorité sur les suspects; le maintien de ces exigences physiques sert d'éléments de résistance pour maintenir leur ancienne identité menacée.

L'étude de Thornborrow (2009) porte sur la fabrication de l'identité d'un groupe élite militaire, tous masculin, en décortiquant les mécanismes pour discipliner les conceptions de soi vers ce qui est attendu. Les caractéristiques recherchées étaient le professionnalisme, l'élitisme et le machoisme, qui ont été construits par le biais de rites d'initiation, le storytelling, et la culture informelle de suspicion et de surveillance.

La recherche de Veldman et al (2017) traite plus directement du sujet du conflit entre l'identité de genre et l'identité de policière chez les femmes. L'étude quantitative a été réalisée auprès de 657 policières d'un pays européen non précisé, dans l'objectif de mesurer si les femmes qui ressentent un conflit entre les deux identités vont avoir un faible sentiment d'appartenance face à l'équipe. L'hypothèse émise par les auteurs est que devant se prouver davantage pour avoir un traitement égal, les femmes vont moins s'attacher à l'équipe, ce qui va diminuer l'identification au groupe. Par ricochet, ceci provoquerait une baisse du bien-être, de la motivation et de la performance au travail. Or, les résultats ne confirment pas cette corrélation. Une des raisons avancées par les auteurs est la division sexuelle du travail chez les policières. Comme les femmes occupent des rôles administratifs ou communautaires, où elles sont surreprésentées, l'effet est moins ressenti, car il y a plus de femmes dans les équipes, ce qui dilue les résultats.

Angehrn et al (2021) abordent l'identité dans leur étude menée auprès de 17 policiers homme et femme. Les participants ont reçu une demande de se décrire. Les hommes ont principalement décrit leur parcours de carrière et les femmes ont embrassé de plus vastes identités comme leur rôle de mère, d'épouse ou en décrivant leur carrière scolaire, etc. Par ailleurs, les femmes rapportent ressentir moins de conflits identitaires dans les unités balancées en termes de représentativité. Dans cette étude, l'identité est approchée comme explicative de la santé mentale des femmes en milieu policier.

### 2.5.3 Le leadership en organisations policières et militaires

Un dernier segment de la littérature sur les organisations policières et militaires qui s'avère pertinent pour notre projet est celui du leadership. De manière intéressante, nous trouvons des écrits qui traitent du

leadership et du genre. Sur la base de ces derniers, nous nous concentrons ici sur le style de leadership utilisé par les femmes, les préjugés envers elle et enfin, les obstacles aux promotions.

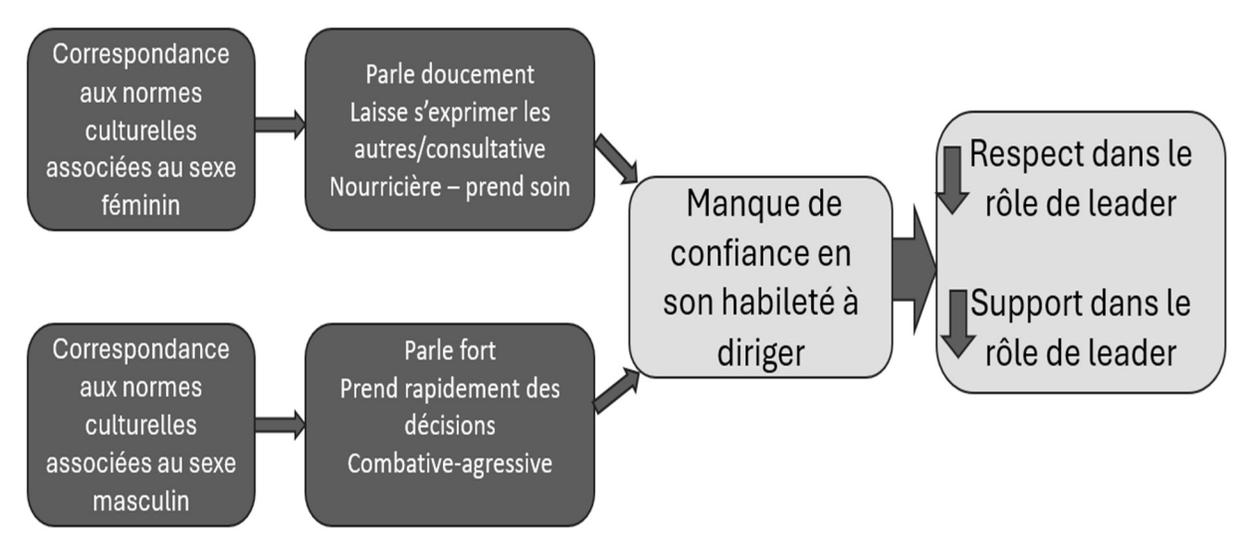
La littérature ne s'accorde pas sur le style de leadership de la femme en milieu policier et militaire. D'un côté, Silvestri (2007) et Murray (2020) observent que les femmes officières utilisent un style de leadership plus transformationnel que leurs homologues masculins. Toutefois, la perception de leur supérieur semble plus critique face à l'utilisation du style transformationnel que ce qui serait attendu. Le principal reproche est que le style transformationnel est perçu comme étant plus faible et trop sensible. Le style transformationnel, fondé sur la participation et une prise de décision davantage consensuelle, demande du temps, ce qui contraste avec la nature policière, fondée sur des prises de décisions rapides par un patron unique, aux commandes de l'opération. Silvestri (2007) dénote également que les femmes qui ont des promotions adoptent un style de gestion perçu comme étant plus masculin.

D'un autre côté, Angela (2007) énonce que la majorité des femmes ne perçoivent pas la nécessité d'adopter un style masculin pour être perçues comme des leaders efficaces. Toutefois, elles mentionnent recourir à un style plus « androgyne », par exemple, en ne montrant surtout jamais d'émotions publiquement, comme pleurer devant ses soldats, mais en souhaitant créer une connexion avec les soldats, un comportement perçu comme plus typiquement féminin. Parfois, elles vont recourir à un style participatif et d'autres fois, à l'autoritarisme lorsque requis par la situation. Cela fait écho à l'étude de Murray (2020) sur le sujet, dont les femmes policières ont utilisé la culture paramilitaire et l'autoritarisme pour forcer les hommes subalternes à obéir à leurs ordres.

Angela (2007) évoque la théorie de la congruité des rôles comme explication aux recours à différents styles de leadership. Cette théorie stipule la présence d'une perception favorable lorsque le leader se comporte conformément aux stéréotypes de son genre, surtout lorsqu'une organisation est fortement genrée. Par exemple, le fait de parler fort dans des réunions ou d'être fortement compétitif sera perçu comme un trait masculin et sera évalué favorablement lorsqu'un homme démontre ces traits, mais défavorablement lorsqu'une femme recourt aux mêmes comportements dans la même organisation. Ce qui crée une situation impossible, un catch-22 pour l'évaluation du leadership des femmes dans un milieu fortement masculin. Si elles adoptent un style franchement féminin, elles seront jugées négativement par leurs pairs, comme étant faible ou inefficace et si elles adoptent un style masculin, elles seront aussi durement jugées.

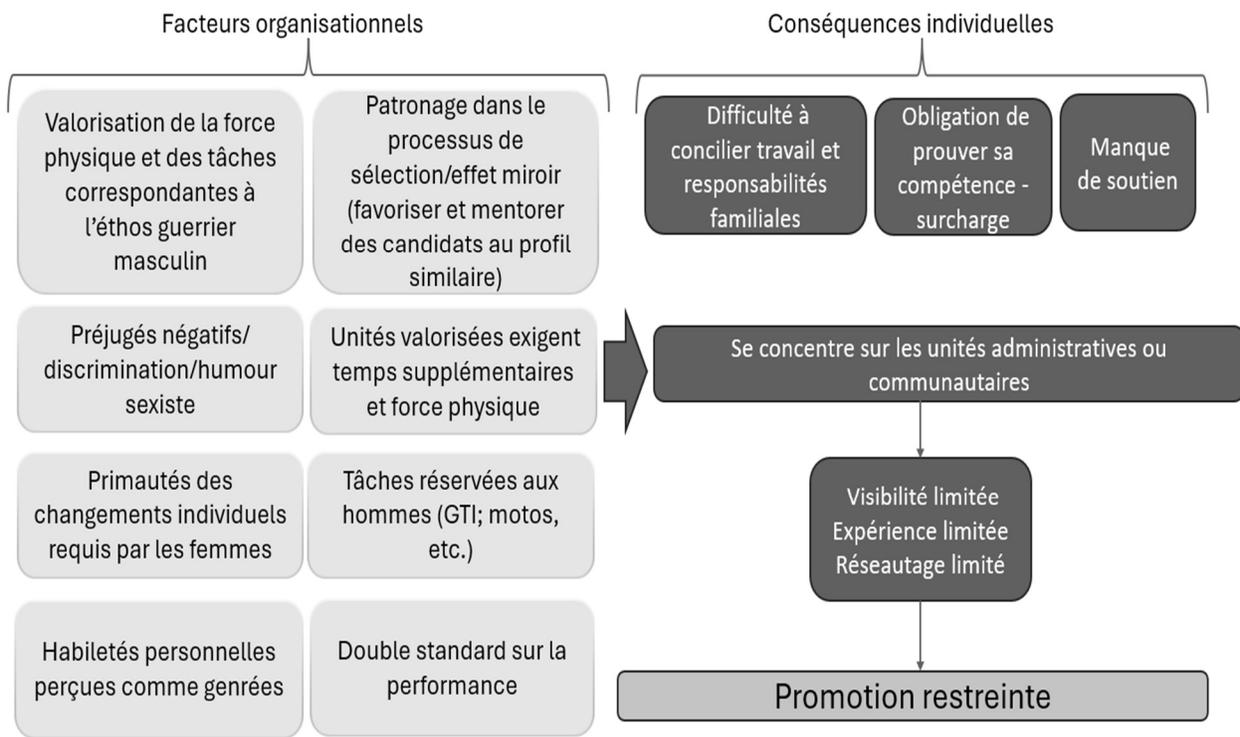
Les études de Angehrn (2021) et de Murray (2020) auprès de policières canadiennes mettent la lumière sur le même phénomène.

Figure 2.2 Le catch-22 des femmes en situation de leadership dans le milieu policier et militaire : perception des rôles selon le genre



Enfin, un dernier facteur à considérer lorsqu'on s'intéresse au leadership des femmes en milieu policier et militaire est l'importance du patronage dans les processus de sélection des officiers de police (Silvestri et Tong, 2020). Cette présence accrue maintient l'effet miroir, c'est-à-dire la préférence de s'entourer et de développer des leaders semblables à soi-même, donc masculins. En fait, les femmes auraient plus de chances d'obtenir des promotions à l'extérieur de l'organisation policière et revenir ensuite à la police avec un rang élevé que de faire l'objet de promotion à l'interne (Silvestri et Tong, 2020). L'étude de Silvestri et Tong (2020) a été menée auprès 159 hauts gradés policiers dans l'ensemble des pays européens, dont le design de recherche visait la mesure de la vision stratégique. Surpris par les témoignages des femmes policières hautes gradées, les chercheurs ont isolé leur témoignage pour faire cette étude émergente sur le préjudice et le patronage dans l'accès aux promotions. Le témoignage des femmes policières européennes est également similaire en sol québécois et canadien. En effet, Brière et al (2019) ainsi que Murray (2020) rapportent des processus de sélection biaisés, fondés sur le lien de confiance établi à travers la prévalence du *old boys club*.

Figure 2.3 Schéma intégrateur des facteurs limitant la progression des femmes dans les rôles de leadership dans le milieu policier et militaire



Tout compte fait, il existe une abondante littérature sur le leadership dans les milieux policiers et militaires. Celle-ci met en lumière la discrimination, l'existence de préjugés défavorables ainsi que des obstacles organisationnels, qui, mis en corrélation, freinent l'ascension des femmes dans leur cheminement de carrière et l'atteinte de postes de gestionnaire-leader.

## 2.6 Synthèse de la revue de littérature

En conclusion, la revue de littérature présentée en deux sections débute par une présentation des principaux concepts théoriques retenus pour répondre à la question de recherche. Tout d'abord, nous avons défini le genre comme un processus fondé sur les relations sociales et sur l'internalisation des attentes stéréotypées envers un homme ou une femme (Powell, 2012). Ces stéréotypes se retrouvent

également dans le monde du travail. Les femmes occupent principalement des emplois en lien avec les traits féminins comme éduquer les enfants ou soigner les vieillards, créant ainsi une ségrégation sexuelle genrée (Alvesson et Billing, 2009). C'est ainsi que le trois quarts des femmes sur le marché du travail au Québec, soit 78,8% sont concentrées dans environ le quart des professions existantes, principalement dans les soins, la beauté ou l'éducation (ISQ, 2022).

Nous nous sommes ensuite intéressés à l'identité, qui réfère « aux significations que les individus attachent par réflexe à eux-mêmes, et qui est développé et soutenu à travers les processus d'interaction sociale alors qu'ils cherchent à répondre à la question « qui suis-je ? » » (Brown, 2015, p.23) L'identité repose sur des forces externes (culture organisationnelle, discours de société, rôles sociaux attendus, etc.) et des forces internes (expérience de vie, traits personnels, etc.) qui se combinent dans un discours narratif interne. L'identité est développée, exprimée et changeante à travers le contexte social et culturel, et à travers les interactions sociales qui confirment, supportent ou interrompent des revendications identitaires (Alvesson et Billing, 2009). En plus d'être multiples et contextuelles, les identités peuvent parfois être contradictoires. Sveningsson et Alvesson (2003) proposent qu'« un individu crée plusieurs identités plus ou moins contradictoires et souvent changeantes plutôt qu'une seule identité stable, continue et sécurisée » (p. 1165), ce qui génère ce que les auteurs nomment du travail identitaire. Il s'agit d'un « processus engagé par une personne en vue de former, réparer, entretenir, renforcer ou réviser les constructions qui produisent un sentiment de cohérence et de distinction » (p.1165). Le travail identitaire peut être déclenché lorsqu'il y a un écart perçu entre l'idéal ou les normes d'un emploi et sa propre performance ou lorsque des demandes ou des idéaux déraisonnables ou contradictoires sont imposés (Sveningsson et Alvesson, 2003). Les auteurs rappellent l'objectif du travail identitaire qui est d'intégrer des discours antagonistes dans la construction narrative du soi dans la quête d'estime de soi. Alvesson et Willmott (2002) définissent la régulation identitaire comme « les effets plus ou moins intentionnels des pratiques sociales sur les processus de construction et de reconstruction identitaires » (p. 625). Ils présentent un schéma dans lequel les trois concepts clés, l'identité, le travail identitaire et la régulation identitaire s'influencent dans un processus constant et dynamique, dans lequel l'identité est maintenue par le travail identitaire en réponse ou en résistance plus ou moins conscient des pratiques ou des discours organisationnels.

Par la suite, nous avons présenté la définition de l'identité de leader comme « une sous-composante de l'identité au travail, qui inclut des schémas de leadership, des expériences de leadership et une

représentation mentale future de soi comme un leader » (Epitropaki et al., 2017). À ce titre, DeRue et Ashford (2010) proposent de voir le leadership comme produit socialement, dans un processus relationnel, réciproque, dans lequel les identités de leader et de *follower* sont endossées et réaffirmées dans le contexte organisationnel. Les auteurs élaborent un processus de travail identitaire de réclamer et accorder (traduction libre de *claim and grant*) par lequel des individus co-construisent des identités réciproques se renforçant mutuellement en tant que leaders et *followers*.

La notion du travail identitaire permet d'expliquer pourquoi certaines personnes deviennent construites socialement comme des leaders et d'autres, construites socialement comme des *followers* (Sveningsson et Alvesson, 2003).

Le processus de travail identitaire entre les actions de réclamer et d'accorder se renforce mutuellement dans des boucles qui amplifient ou dévient l'identité en construction. Ainsi, une spirale positive peut survenir quand un individu réclame une identité de leader, qui lui est accordée. La personne qui reçoit le soutien va prendre confiance et réclamer ensuite plus souvent ou plus fortement son identité de leader, qui va ensuite être accordée encore plus fortement, jusqu'à une construction forte de son identité de leader. DeRue et Ashford (2010) identifient trois facteurs favorisant ou inhibant les actions de reconnaître et d'accorder l'identité de leader. Le premier facteur sont les théories implicites du leadership partagées par le groupe : les membres vont accorder l'identité de leader à des individus qui correspondent positivement à leurs conceptions mentales d'un leader. Le second facteur est les avantages et les risques perçus autour de l'action de réclamer une identité de leader : plus la perception du risque est élevée, moins un individu va réclamer une identité de leader. Enfin, le dernier facteur est la structure hiérarchique de l'organisation, dont une organisation présentant une forte structure verticale facilitera la reconnaissance de l'identité de leader aux membres occupant une fonction de supervision.

La seconde partie de la revue de littérature présente les études portant spécifiquement sur le genre, l'identité ou le leadership en contexte militaire et policier. Tout d'abord, les organisations policières et militaires sont décrites comme fortement genrées. Le culte de la masculinité est partie intégrante de la culture, la pratique même du métier étant perçue comme un gage de masculinité (Angehrn et al. 2021; Brière et al. 2019; Brown et al. 2018; Eichler 2017; Murray, 2021). Dans ces organisations fondées culturellement sur une hégémonie masculine et une distinction forte entre le masculin et le féminin, l'identité de genre prend une importance prédominante. Diverses recherches mettent en lumière le travail

identitaire et la régulation identitaire réalisés pour maintenir une identité masculine forte, comme le discours cynique genré envers des unités communautaires ou l'importance accordée au maintien d'un corps physique puissant, ainsi que le maintien d'une division sexuelle importante, en reléguant les femmes dans des unités périphériques à la mission première (Davies et Thomas, 2008; Thornborrow, 2009; Courpasson et Monties, 2017). Ces pratiques permettent de maintenir une distinction entre l'identité masculine et féminine.

Par la suite, nous avons abordé le leadership dans les organisations policières et militaires, en présentant la difficulté des femmes à l'exercer. Si le leader se comporte conformément aux stéréotypes de son genre, par exemple en étant un homme et en parlant fort dans une réunion, ce trait est évalué favorablement, mais défavorablement lorsqu'une femme recourt aux mêmes comportements dans la même organisation. Ce qui crée une situation impossible, un catch-22 pour l'évaluation du leadership des femmes dans un milieu fortement masculin. Si elles adoptent un style franchement féminin, elles seront jugées négativement par leurs pairs, comme étant faible ou inefficace et si elles adoptent un style masculin, elles seront aussi durement jugées (Angehrn, 2021; Murray, 2020; Angela, 2007).

Si diverses études ont porté sur les facteurs empêchant les femmes de progresser dans ces organisations et sur l'expérience du leadership chez ces femmes, aucune n'a porté sur la co-construction de leur identité de leader dans un milieu décrit par plusieurs études comme hostile à leur présence. C'est ce fossé que la présente recherche vise à combler, en étudiant comment se co-construit l'identité de gestionnaire leader chez les femmes dans un milieu traditionnellement masculin.

## CHAPITRE 3

### CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre vise à bien camper les concepts entourant la question de recherche, à savoir comment se co-construit l'identité de gestionnaire leader chez les femmes dans un milieu traditionnellement masculin, soit dans les services de protection publique de première ligne, lequel est constitué des policiers/policières et des militaires. Pour ce faire, nous allons débiter par une brève mise en contexte historique de l'évolution des femmes dans ces milieux. L'arrivée des femmes dans les milieux réservés aux hommes représente une importance symbolique dans la lutte pour l'égalité des droits entre les hommes et les femmes, survenus dans un climat de luttes féministes et dans la foulée de l'adoption de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (1978) et la *Charte canadienne des droits et libertés* (1985). Cette arrivée de femmes n'a pas modifié la culture, les femmes s'adaptant à la culture en place, tel qu'il sera traité à travers le rapport Deschamps.

Inspiré du modèle de la construction de l'identité de leader par DeRue et Ashford (2010), le cadre proposé intègre les interactions sociales, les normes de genre, et le contexte organisationnel dans le processus de construction de l'identité de gestionnaire leader chez les femmes. Cette perspective offre un cadre d'analyse approfondie pour explorer les dynamiques complexes qui sous-tendent la construction de l'identité de leadership dans un contexte de genre. Ce cadre servira de grille d'analyse pour la collecte de données. Par la suite, une définition issue de la revue de littérature pour chaque concept clé mobilisé dans le schéma conceptuel sera présentée dans un tableau.

#### 3.1 Contexte policier et militaire

La présence des femmes dans la police au Québec débute au sein de la Sûreté du Québec en 1925, qui embauche des matrones, dont la tâche est de fouiller et de garder les prisonnières. Toutefois, elles n'ont pas le droit de porter une arme à feu et ne peuvent pas procéder aux arrestations. Le 17 juin 1975, la SQ embauche la première policière de l'histoire du Québec, Nicole Juteau. À ce moment, celle-ci vient de graduer de l'Institut de police du Québec et pour ce faire, l'Assemblée nationale du Québec modifie le 21 août 1975 le règlement numéro 7, qui réservait le métier de policier aux hommes.

Toutefois, Mme Juteau vit certaines difficultés logistiques, comme l'absence d'un uniforme adapté. On lui fournira des souliers à talons hauts et un sac à main pour ranger son arme. Suivant la modification du

Règlement, elle est assermentée le 11 septembre 1975 et devient la première femme investie des mêmes pouvoirs et devoirs que les hommes. Elle débute comme patrouilleuse au poste de Shawinigan et patrouille seule, la majorité de ses collègues refusant de travailler avec elle. Elle travaillera durant 24 ans à la SQ, dont de nombreuses années comme agent double, ouvrant ainsi la voie aux femmes à la profession. Le SPVM embauche une première policière en 1979 et le SPVQ, deux policières en 1980. Cet événement est inscrit au registre du patrimoine culturel du Québec comme un événement historique bouleversant la culture policière et l'opinion publique, qui revêt une importance symbolique dans la lutte pour l'égalité des droits entre les hommes et les femmes (Gouvernement du Québec, 2013).

Au Canada, l'évolution du nombre de femmes dans les effectifs policiers fait état d'une croissance constante depuis 1986, année où les premières données sur le genre ont été collectées. En 1986, les femmes représentaient un peu moins de 4% des effectifs policiers, tout rang hiérarchique confondu, alors qu'en 2022, elles constituent 23% des membres, avec 16 008 policières (Statistiques Canada, 2023). Globalement, les services policiers au Canada représentent un budget en 2022 de 18,5 milliards de dollars pour plus de 70 566 policiers au total, bien que le nombre de policiers par capita au Canada est en décroissance depuis une décennie, et ce, principalement par une embauche plus faible que l'augmentation de la population.

Extrait du portrait dressé par Statistiques Canada (2023), le tableau 3.1 démontre la croissance totale des femmes dans le milieu policier, selon la catégorie d'emploi occupé. En bleu foncé, on retrouve les femmes officières, donc occupant un rang de leadership tel que commandant, lieutenant ou inspecteur. En 2022, elles constituent 18% des officiers au total, en décroissance depuis 2019, alors qu'elles représentent 24% des constables (en rouge). La ligne bleu pâle représente le premier niveau, comme sergent spécialiste, sergent ou caporal.

Tableau 3.1 Évolution du nombre de femmes en pourcentage dans les effectifs policiers, par rang, au Canada entre 1992 et 2022

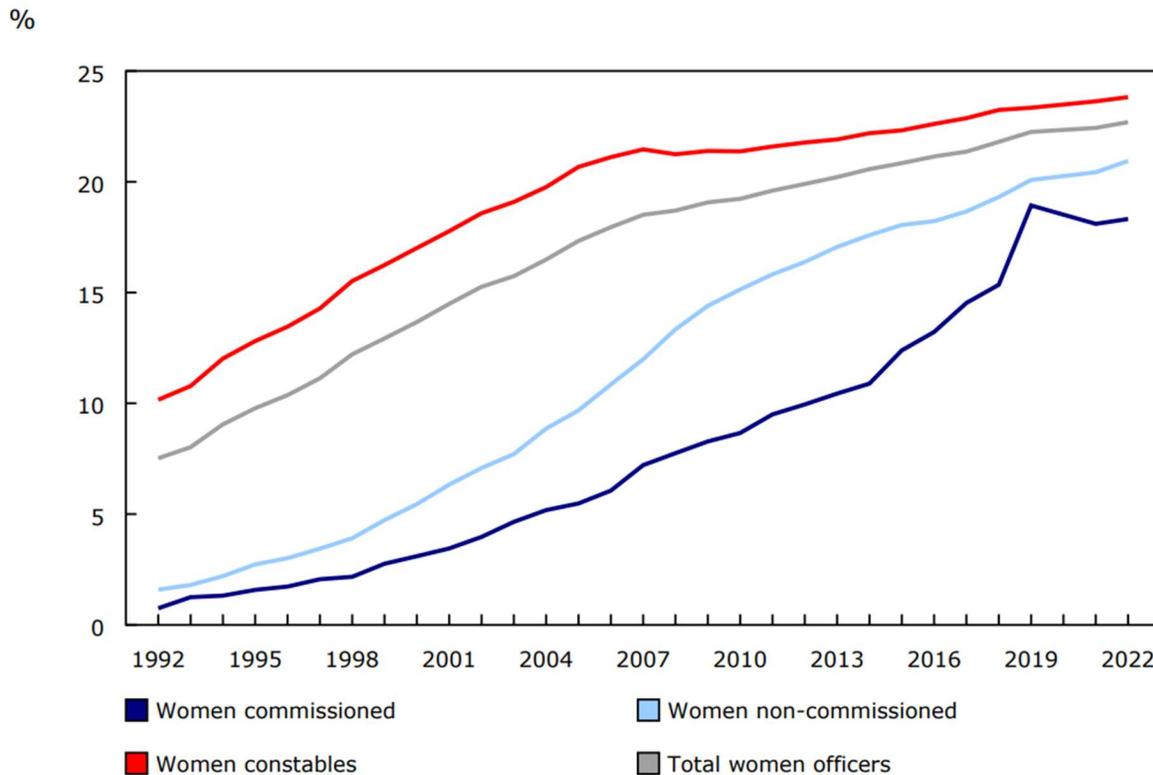


Tableau extrait de Canada, S. (2023). *Decrease in the rate of police strength in Canada in 2022*. Retrieved from <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/daily-quotidien/230327/dq230327a-eng.pdf?st=L1e8jiJW>

Ainsi, la représentativité des femmes gestionnaire leader est globalement en hausse depuis 1992, alors que le nombre de femmes en gestion était pratiquement à 0%, et qu’elles constituaient plus de 10% des effectifs. Dans les 30 dernières années, l’écart s’est amoindri, passant de 10% à 6%. Toutefois, il subsiste toujours un écart, ce qui explique qu’au prorata, plus d’hommes sont promus que de femmes. Les services policiers du Québec reportent le plus grand nombre de femmes parmi leurs rangs au Canada. Par exemple, le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) a 33% de femmes policières et le Service de police de l'agglomération de Longueuil (SPAL), 35% (Conor et al, 2020). Dans l’ensemble des pays développés en Occident, le pourcentage de femmes policières varie considérablement selon les pays, mais reste en moyenne sous les 25%. Des États-Unis avec 13%, à la France sous les 15%, certains peuvent dire que le Canada tire bien son épingle du jeu (Silvestri et Tong, 2020).

Au niveau militaire, la présence de femmes dans les forces armées remonte en 1885, lors de la rébellion du Nord-Ouest, tentative brève des Métis canadiens de se rebeller contre le gouvernement du Canada, qui y ont travaillé à titre d'infirmières (Eichler, 2017). À la 2<sup>e</sup> guerre mondiale, ce sont plus de 50 000 femmes qui ont été mobilisées, pour compenser le manque d'hommes et pour que ceux-ci puissent se libérer des autres fonctions périphériques au combat.

Après la guerre, les femmes ont été démobilisées et l'enrôlement a repris graduellement dans les années 1950, tout en étant limité sur le type de postes ouverts. Les FAC appliquaient un quota genré, soit un nombre minimal d'hommes requis pour chacun des métiers, jusqu'en 1989.

Globalement, les FAC disposent d'un budget annuel de 26,5 milliards de dollars en 2023, ce qui représente 6,1% des dépenses du Canada. En 2022, on dénote 71 500 membres de la Force régulière dans les FAC, pour un total de 16% de femmes (Ministère de la Défense nationale, 2023). Ce chiffre semble stable depuis 2019, alors qu'elles composaient 15,7% des effectifs. Toutefois, les femmes sont bien moins présentes dans certains secteurs des FAC, comme les armes de combat où elles représentaient 4,8 % des effectifs en février 2019 contre 20% des officiers. Les FAC se sont engagées à augmenter de 1 % par an le nombre de femmes dans leurs rangs jusqu'à atteindre les 25 % d'ici 2026.

En conclusion, l'évolution de la présence des femmes dans les forces armées canadiennes (FAC) et dans la police au Québec et au Canada témoigne d'une lutte persistante pour l'égalité des genres et la diversification des effectifs. Depuis les mobilisations initiales lors de la rébellion du Nord-Ouest en 1885 jusqu'à leur intégration progressive dans des rôles opérationnels, les femmes ont dû surmonter des obstacles institutionnels et culturels. Malgré les progrès, des disparités persistent dans l'accès aux postes de gestion et dans la progression professionnelle des femmes. Cette perspective historique permet une meilleure compréhension du contexte professionnel dans lequel les femmes évoluent tout en mettant en lumière le discours sociétal, qui a évolué sur la présence de celles-ci dans les forces de l'ordre.

### 3.2 Cadre conceptuel des processus sociaux derrière le leadership

Divers modèles abordant l'identité et le leadership sont recensés par la méta-analyse d'Epitropaki et al. (2017), qui relève 219 études provenant des champs d'expertise du management, de la psychologie ou de la sociologie sur le sujet. La méta-analyse sépare ces études en trois grandes catégories en fonction de leur perspective : intrapersonnelle, interpersonnelle et au niveau du groupe. Certains modèles mettent

l'emphase sur les processus sociaux derrière la création de l'identité de *follower*, ou d'autres sur l'identité de leader, décrits par Epitropaki et al. (2017), comme *leader-centric perspective* ou *follower-centric perspective*. Toutefois, ces études se portent sur un niveau intrapersonnel, donc en focusant sur les dynamiques internes de la personne. Un second angle d'intérêt est au niveau du groupe. La majorité des études recensées s'intéressent à la théorie de l'identité sociale du leadership. Selon cette théorie, le leadership ne peut être compris qu'à l'intérieur d'un contexte groupal défini (par exemple : un groupe de travail ou une organisation). Le leader et les *followers* partagent la même identité collective groupale et les études mesurent comment le leader correspond aux propriétés normatives du groupe. En somme, plus le leader correspond aux prototypes du groupe, plus il est perçu comme charismatique, éthique et digne de confiance. Enfin, un dernier angle afin de saisir l'identité de leader se situe au niveau interpersonnel, qui s'intéresse à la relation entre un leader et un *follower* dans le travail identitaire réalisé par les deux parties et aux conséquences identitaires de la relation. Afin de comprendre comment se construit l'identité des femmes gestionnaires leaders, dans un milieu traditionnellement masculin, il est essentiel d'inclure dans la portée de l'étude le travail identitaire réalisé par les femmes qui ont gravi les échelons. Bien que pertinent à notre étude, le niveau groupal est à trop haut niveau pour saisir le travail identitaire, de même que le niveau intrapersonnel est trop pointu et exclut le contexte de la portée. Nous retiendrons donc les études portant sur le niveau interpersonnel.

Howell et Shamir (2005) ouvrent la voie des études interpersonnelles en étudiant comment la relation entre le leader et les *followers* contribuent à la perception du leader de lui-même et peuvent induire des comportements néfastes ou positifs, tels qu'un excès de pouvoir lié à un leadership charismatique, dans lequel le *follower* est dépendant du leader. L'étude centrale de ce courant est celle de DeRue et Ashford (2010), qui propose un modèle conceptuel mettant en évidence les processus sociaux impliqués dans la construction de l'identité du leadership. Comme susmentionné, ces auteurs soutiennent que la construction de l'identité de leader n'est pas seulement inné ou un attribut individuel, mais qu'elle est co-construite socialement à travers des interactions et des dynamiques de groupe. Par le fait même, les expériences vécues par les individus vont fortement influencer leur perception d'eux-mêmes en tant que leader et peuvent venir renforcer ou affaiblir le travail identitaire. Par exemple, se voir octroyer un poste en promotion ou se faire confier la direction d'un projet va contribuer à une internalisation positive de l'identité de leader.

Le cadre conceptuel de DeRue et Ashford est mobilisé par Marchiondo, Myers et Kopelman (2015) portant sur le processus identitaire de leader des acteurs. De même, Ibarra et Barbulescu (2010) étudient le rôle du discours interne (*self-narrative*) à travers ce processus de construction. Ainsi, le modèle conceptuel proposé par DeRue et Ashford (2010) offre un cadre conceptuel solide, propice à notre étude en permettant d'inclure le travail identitaire et l'influence des discours sociaux dans le processus de co-construction de l'identité de leader. Selon les auteurs, les interactions sociales vont jouer un rôle fondamental dans la construction de l'identité de leader. Les réactions et rétroactions de l'entourage professionnel (subalternes, pairs gestionnaire leader ou supérieurs) vont influencer aussi les perceptions du leader sur son sentiment de compétence lié à l'exercice des fonctions, mais également comment il est perçu par les autres autour de lui. En ce sens, les modèles de leadership existants dans l'organisation et les normes sociales peuvent également intervenir dans la construction de l'identité du leader.

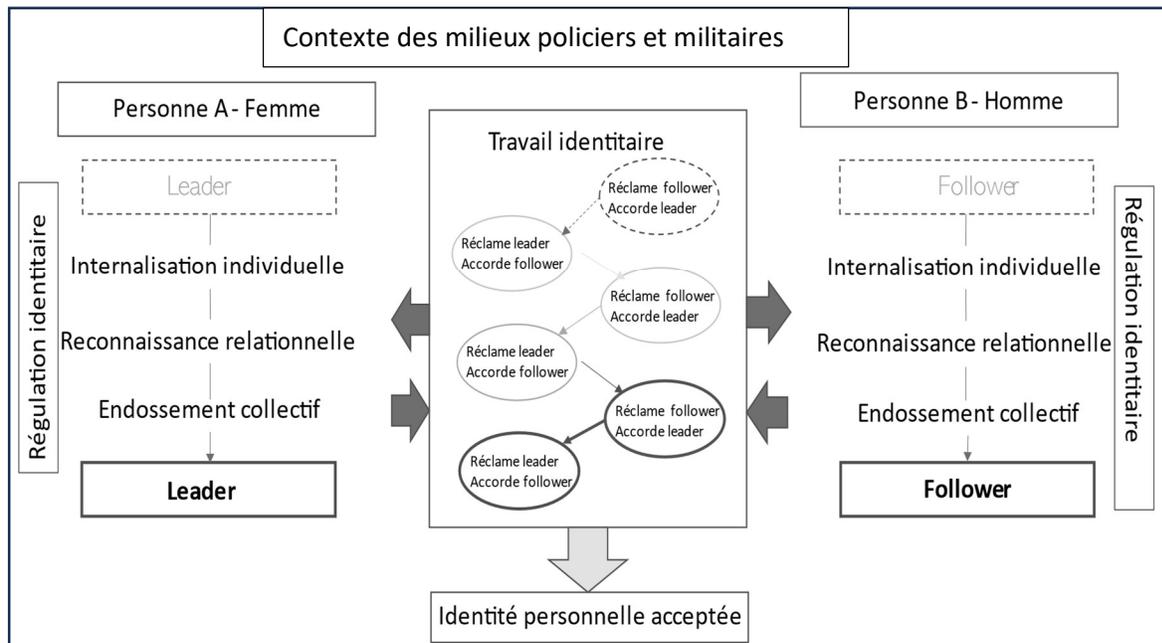
Par le fait même, le contexte organisationnel va venir modeler la construction de l'identité du leader. Les caractéristiques de l'organisation, telles que la culture, la structure hiérarchique, les discours entourant la pratique de leadership, peuvent façonner les opportunités et les contraintes auxquelles les individus sont confrontés dans leur développement en tant que leaders, tout comme en générant les attentes et les normes entourant l'exercice du leadership dans l'entreprise.

### 3.3 Schéma intégrateur

Ainsi, la présente recherche se fonde sur le cadre conceptuel élaboré par DeRue et Ashford (2010), qui explore le processus de co-construction de l'identité de leader, en mobilisant la notion de travail identitaire. Ce cadre divise le processus de construction de l'identité de leader en trois niveaux : l'internalisation individuelle, la reconnaissance relationnelle et l'endossement collectif. Il offre une perspective approfondie pour analyser les processus complexes de construction de l'identité de leader, en tenant compte des interactions sociales, des normes de groupe et des dynamiques organisationnelles.

Toutefois, le cadre a été modifié pour inclure les dynamiques propres au genre et au contexte policier et militaire. C'est ainsi que le cadre précise que la personne A, le leader, est une femme et que la personne B, le *follower*, est un homme. De même, la notion de régulation identitaire est ajoutée, afin d'intégrer les effets des pratiques sociales sur le processus de travail identitaire. Ces deux modifications au cadre conceptuel de base permettent de l'ajuster à la question de recherche, qui vise à comprendre la co-construction de l'identité de leader chez les femmes dans un milieu traditionnellement masculin.

Figure 3.1 Cadre conceptuel de la co-construction de l'identité de leader chez une femme gestionnaire leader



Cadre conceptuel adapté de : DeRUE, D. S., & ASHFORD, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? a social process of leadership identity construction in organizations. *The Academy of Management Review*, 35(4), 627–647. <https://doi.org/http://www.jstor.org/stable/29765008>

Le cadre proposé intègre les trois (3) concepts clés de l'identité personnelle, du travail identitaire et de la régulation identitaire dans le processus de co-construction en trois (3) niveaux de l'identité de leader. Tout au long de ce processus de construction, l'identité de leader va se renforcer ou s'affaiblir au fur et à mesure du travail identitaire réalisé par des actions de réclamer et accorder la légitimité souhaitée, ici illustrée en pointillés clairs, puis devenant de plus en plus foncés au fur et à mesure que l'identité se solidifie de manière positive. Ce jeu dans la dynamique entre le leader et le *follower* fait appel à la co-construction identitaire, dans lequel un individu réclame une identité de leader ou de *follower* et l'autre qui lui accorde (ou non) cette identité, dans une boucle de plus en plus puissante, illustré dans le modèle par des lignes aux traits plus gros.

L'identité de leader ou de *follower* se construit en trois niveaux : internalisation individuelle, reconnaissance relationnelle et endossement collectif. L'internalisation individuelle réfère au degré avec lequel l'individu intègre son identité de leader ou de *follower*. Cela signifie que pour se considérer comme un leader ou un *follower*, une personne doit internaliser ces caractéristiques et les percevoir comme faisant partie intégrante de qui elle est, par exemple, par le biais de traits, de comportements ou de valeurs.

Le deuxième niveau est celui de la reconnaissance relationnelle, qui fait état de l'acceptation par les membres de l'entourage du rôle de leader ou de *follower* réclamé. Si les autres perçoivent et traitent une personne comme un leader, cela renforce son identité de leader. De même, si les autres la perçoivent et la traitent comme un *follower*, cela renforce son identité de *follower*.

Enfin, l'endossement collectif va au-delà des relations interpersonnelles de l'individu par une vision plus large de la reconnaissance de l'individu dans un groupe social défini, par exemple, le groupe des leaders. Cet endossement peut provenir du contexte social plus général, ou, par exemple, d'une personne avec un niveau hiérarchique plus élevé qui reconnaît l'identité de la personne. La reconnaissance collective peut se manifester par des signes formels tels que des promotions ou des nominations officielles, mais aussi par des signaux informels tels que l'influence exercée sur les décisions du groupe ou la confiance accordée. L'endossement collectif est important car il confirme l'identité de leader ou de *follower* d'une personne aux yeux du groupe, renforçant ainsi sa position et son rôle au sein de celui-ci. Ce processus en trois niveaux se conclut dans une identité personnelle acceptée, soit par l'internalisation de la vision de soi comme un leader ou comme un *follower*.

Ces trois niveaux vont être influés par le contexte de l'organisation. Les attentes, la culture, les normes partagées sur les comportements attendus envers un sexe ou l'autre, ou envers un leader et un *follower* vont réguler les identités des personnes évoluant dans ce contexte spécifique, qui vont intégrer ces attentes. Le contexte est illustré ici par les deux cases nommées « régulation identitaire », qui vont faire pression sur le processus de travail identitaire du leader et du *follower*. C'est d'ailleurs pourquoi nous avons pris soin d'inclure l'historique des milieux policiers et militaires, dans ce chapitre sur le cadre conceptuel. Il est fondamental de prendre en considération ce contexte pour comprendre la co-construction de l'identité (de leader).

Le modèle conceptuel de DeRue et Ashford (2010) est ainsi modifié pour y inclure la notion de genre et de régulation identitaire, donc la prépondérance liée aux milieux policiers et militaires pourrait être mobilisée dans les résultats.

Enfin, le tableau 3.2. résume la signification des termes retenus dans notre cadre conceptuel. Ces significations s'appuient sur la revue de littérature réalisée en précédemment.

Tableau 3.2 Résumé des termes mobilisés, des auteurs et des définitions retenus

<b>Terme mobilisé</b>	<b>Auteur retenu</b>	<b>Définition retenue</b>
Identité personnelle	Brown (2015)	<i>« aux significations que les individus attachent par réflexe à eux-mêmes, développé et soutenu à travers les processus d'interaction sociale alors qu'ils cherchent à répondre à la question « qui suis-je ? » »</i>
Régulation identitaire	Alvesson et Willmott (2002)	<i>« les effets plus ou moins intentionnels des pratiques sociales sur les processus de construction et de reconstruction identitaires »</i>
Travail identitaire	Sveningsson et Alvesson (2003)	<i>« le processus engagé par une personne en vue de former, réparer, entretenir, renforcer ou réviser les constructions qui produisent un sentiment de cohérence et de distinction »</i>
Leader	Epitropaki et al (2017)	<i>« sous-composante de l'identité au travail, qui inclut des schémas de leadership, des expériences de leadership et une représentation mentale future de soi comme un leader »</i>
Follower	Epitropaki et al (2017)	<i>« sous-composante de l'identité au travail, qui inclut des schémas de follower, des expériences de follower et une représentation mentale de soi comme un follower »</i>

## CHAPITRE 4

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre vise à expliciter la construction de la démarche méthodologique afin de répondre à la question de recherche : comment se co-construit l'identité de gestionnaire leader chez les femmes dans un milieu traditionnellement masculin? Tout d'abord, le choix de l'approche abductive sera justifié dans le devis de recherche, teintant ainsi l'ensemble de la démarche méthodologique. Par la suite, les éléments concrets de la construction de la collecte de données seront traités, soient le choix de l'échantillon, les outils de collecte et les étapes du déroulement de la collecte de données. Enfin, nous décrirons l'analyse des données, les considérations éthiques, les critères de qualité de la recherche et les limites de celle-ci.

#### 4.1 Devis de recherche et l'approche privilégiée

Comme l'objet d'étude, soit l'identité de leader des femmes, est complexe et intrinsèquement lié à un contexte naturel, nous privilégions un devis qualitatif par le biais d'une étude phénoménologique (Patton, 2002). L'étude phénoménologique cherche à capturer l'essence d'un phénomène, par un va-et-vient entre les expressions particulières, les détails et une vision plus globale du phénomène dans son ensemble. Ce choix de devis va teinter la méthodologie de recherche, tant les aspects plus techniques comme le type d'échantillonnage, le choix des outils ou dans l'analyse des données collectées.

L'approche privilégiée pour mener cette étude sera abductive (Miles et Huberman, 1984). Ce choix se justifie par le cadre conceptuel mobilisé dont caractère intime de l'identité, du genre et du leadership par le biais des discours sociaux se saisissant mieux par une approche qualitative. Ainsi, le point focal est de comprendre comment les personnes pensent et agissent dans le contexte particulier de l'exercice du leadership et de saisir comment cet exercice est vécu selon le point de vue de ceux qui en ont fait l'expérience. L'accent est porté sur la personne, et non sur les variables, contrairement à l'approche hypothéticodéductive (Fortin et Gagnon, 2016).

Un devis quantitatif avec une approche hypothéticodéductive, qui vise l'opérationnalisation des concepts par la formulation d'hypothèses anticipant une relation entre au moins deux variables et en mesurant formellement cette relation n'est pas adaptée à notre conception de l'identité, du genre et du leadership. Selon Patton (2002) un tel devis peut être bien adapté à une recherche visant une large portée. Un instrument comme un sondage posant des questions standardisées et limitant les réponses qu'à ces seules

catégories permet de faciliter l'analyse statistique et la généralisation de la recherche. Par contre, cela se prête difficilement à notre objectif de la recherche, car une telle approche, bien que permettant de joindre un vaste échantillon, limiterait la richesse de la compréhension du phénomène.

De même, une démarche inductive, sans cadre d'analyse, serait adaptée à l'étude d'un phénomène émergent, mais le risque est réel de collecter trop de données disparates difficilement analysables, tant le sujet est vaste. Ainsi, le choix de mener une démarche abductive, en mobilisant un cadre conceptuel existant mais ajusté, permet de circonscrire les sujets abordés et d'identifier les possibles relations entre les notions présentées, tout en conservant une attention pour l'émergence de nouveaux éléments afin de bonifier notre compréhension du phénomène. Comme le suggère Miles et Huberman (1984), le cadre conceptuel abductif est un compromis entre un cadre large, qui permet d'être réceptif au caractère idiosyncrasique de chaque individu, mais qui peut difficilement rendre comparable les résultats, avec un cadre serré, qui peut rendre les résultats plus pertinents et comparables, mais qui peut induire une perte de sensibilité aux phénomènes mesurés. Le cadre abductif en continuum est un entredeux en présentant des caractéristiques à étudier définies, ainsi qu'un sens, des relations établies, tout en offrant une ouverture, une place à l'évolution au fil des données collectées. Puisqu'aucune recherche n'a été effectuée sur la construction de l'identité de leader avec l'angle du genre dans un contexte de sous-représentation, la mobilisation d'un cadre existant, ayant déjà fait ses preuves, ainsi que son adaptation pour les besoins de la recherche, limite les risques liés à l'utilisation d'une approche méthodologique trop émergente.

## 4.2 Échantillonnage

En ayant un choix de devis de recherche qualitatif et phénoménologique, l'objectif est de bâtir un échantillon qui permet d'étudier le sujet dans sa complexité en dégagant un sens à un phénomène. Une technique d'échantillonnage non probabiliste est mobilisée en recourant à un échantillon raisonné, ce qui permet de sélectionner des participants considérés comme typique de la population cible à étudier afin de favoriser la transférabilité des résultats (Savoie-Zajc, 2007).

La population cible à étudier est l'ensemble des femmes occupant une position formelle de leadership dans les organisations policières ou militaires du pays, ainsi que les hommes étant supérieurs immédiats ou subordonnés de celles-ci. Comme terrain de recherche, les milieux sollicités sont deux organisations policières de taille élevée, ainsi que les Forces armées canadiennes. Il s'agit de trois organisations propices à témoigner du phénomène puisque les trois organisations en question comportent 33% et moins de

femmes dans leurs effectifs, tout niveau hiérarchique confondu, ce qui en font des milieux majoritairement masculins, et moins de 15% de femmes gestionnaires leaders. Le choix s'est porté sur des organisations ayant au moins un millier de membres à leur actif, ce qui permet de préserver l'anonymat des participants, notamment des femmes gestionnaires leaders. Les organisations sollicitées ne sont pas nommées afin de créer un climat de confiance avec les participants. Tel que discuté précédemment, la culture documentée dans diverses recherches fait état de la primauté de la loyauté entre les membres (Demirkol et Nalla 2020; Ngehrn et al, 2021; Febraro 2007). Le devoir de se protéger les uns les autres dans un environnement qui peut être hostile pourrait entraver une prise de parole. C'est pourquoi aucune organisation ne sera nommée dans le cadre de la recherche.

Puisque le cadre conceptuel est constitué d'une interrelation entre au moins 2 personnes, soit une femme gestionnaire leader et un homme en relation avec celle-ci, subordonné, pair ou supérieur immédiat, l'échantillonnage raisonné dans ces trois sites sera séparé en deux groupes : femmes et hommes. En un premier temps, les gestionnaires leaders femmes dans le milieu policier et militaire seront abordées. Par la suite, dans des milieux distincts, des hommes subordonnés ou supérieurs immédiats formeront la suite de la collecte de données. L'échantillon visé est de 10 femmes et 10 hommes.

L'objectif recherché par la collecte de données raisonnée, avec des participants évoluant tous dans des équipes distinctes est d'assurer qu'il n'y a aucun lien entre les femmes gestionnaires leaders et les hommes, et ce, afin préserver la confidentialité des participants à la recherche. En effet, le nombre de femmes en position de leadership dans ces milieux étant relativement faible, rencontrer des hommes en lien avec celles-ci pourrait limiter le partage d'informations puisque les participants le feraient pratiquement à visage découvert. L'établissement d'un lien de confiance avec les participants sera primordial au succès de la collecte de données, puisque culturellement, la démonstration d'émotions est perçue comme un signe de faiblesse (Murray, 2020). Plus le participant sera assuré de ne jamais être identifié, plus il sera à même de témoigner avec richesse. Cependant, l'absence de lien réel entre la femme gestionnaire leader et l'homme subordonné ou supérieur immédiat dans le milieu de travail constituera une limite au travail d'analyse.

Les femmes gestionnaires leaders de l'échantillon sont des policières ou des militaires de carrière. Par policières, nous entendons être nommées comme policière selon la *Loi sur la police*, en satisfaisant aux conditions minimales d'embauche, par exemple, être graduées du programme de formation initiale en

patrouille-gendarmerie de l'École nationale de police du Québec (ENPQ) et être à l'emploi d'un corps policier au Québec. L'échantillon visé est dix policières exerçant un rôle formel de gestionnaire leader dans leur organisation. Il est exclu de la portée de la recherche les situations informelles de leadership, par exemple, un rôle prépondérant dans des activités syndicales ou dans une implication élevée dans la communauté. Il n'y a pas de nombre minimal d'années d'expérience dans l'exercice du rôle de gestionnaire leader, principalement pour ne pas trop réduire le bassin de participantes potentielles en raison du faible nombre de femmes dans ces situations de gestion. Les organisations policières déclinent différemment leurs rangs hiérarchiques, mais nous définirons la gestionnaire leader comme étant une personne appartenant à la catégorie des cadres, donc ne faisant plus partie du personnel syndiqué.

Par femmes gestionnaires leaders militaires, nous entendons toute femme officière enrôlée dans la force régulière selon la *Loi sur la défense nationale*, pour un service continu et à plein temps. Il sera exclu de la portée les forces de réserve, puisqu'il est fréquent que le membre des forces de réserve occupe un premier emploi à temps plein régulier dans la vie civile (par exemple, pompière, policière, etc.), tout en conservant un pied dans les forces de réserve, ce qui pourrait confondre les résultats de la recherche. Par gestionnaire leader, un terme générique n'existant pas dans les FAC, il sera défini comme une personne dirigeant une unité, soit « un corps distinct des Forces canadiennes constitué comme telle au titre de l'article 17 avec les personnes et matériels appropriés » selon la Loi sur la défense nationale. À l'instar des policières, il n'y aura pas de limite minimale de temps dans les fonctions, et ce, pour les mêmes raisons, soit la taille de l'échantillon.

Par la suite, nous joindrons des hommes subordonnés ou supérieurs immédiats à une femme gestionnaire leader. Par subordonné, nous entendons un homme policier ou militaire, qui est placé sous les ordres d'une femme, qui dirige l'unité, et qui est donc dans une situation de dépendance hiérarchique face à elle. Par supérieur immédiat, il est défini comme un homme occupant l'échelon hiérarchique directement au-dessus de celui de la femme, et dont elle dépend hiérarchiquement. Il est important que tant le supérieur immédiat que le subordonné partagent la même occupation que la femme gestionnaire leader, c'est-à-dire qui est un militaire enrôlé dans les forces régulières ou qui est un policier nommé selon la Loi sur la police. Certaines unités, notamment dans la police, peuvent être constituées de membres civils et dirigées par un policier. Ces cas de figure sont exclus de la portée de la recherche, puisqu'ils pourraient influencer sur la construction de l'identité du leader, en fournissant une culture et des discours divergent entourant la

pratique du leadership dans l'organisation. Aucune limite minimale d'années en relation avec la femme gestionnaire leader ne sera exigée.

Tout d'abord, les organisations policières et militaires ciblées ont été contactées. L'une d'entre elle a donné son accord au déroulement de la recherche, et nous avons signé un protocole d'entente à cet effet. L'organisation participante a identifié un membre qui sert de point de contact. Ce dernier a remis la liste des unités avec des femmes à leur tête. Un courriel de sollicitation a été transmis à la moitié des femmes gestionnaires. J'ai ensuite pu procéder à 11 entrevues avec ces femmes. Par la suite, j'ai transmis un courriel de sollicitation à des hommes identifiés par le contact comme faisant partie de l'entourage des femmes n'ayant pas été sollicitées par la première vague. J'ai pu procéder ainsi à 7 entrevues avec des hommes supérieurs immédiats ou subordonnés.

Selon Savoie-Zajc (2007), la saturation théorique d'une approche phénoménologique, bien qu'ardue à définir, se situe autour de 10 entretiens. D'un point de vue pratique, l'échantillon est suffisamment homogène selon la caractéristique du sexe et de l'occupation pour dégager une compréhension riche du groupe donné, ce qui le positionne du côté des cas typiques. Les résultats démontrent après les 18 entrevues que les éléments identifiés se recourent, approchant ainsi le seuil de saturation. Toutefois, l'échantillon pourrait être contrasté en fonction de l'appartenance à des caractéristiques sociodémographiques différentes, telles que l'âge ou le nombre d'années d'expérience, ou théoriques, comme le degré de performance en fonction ou le degré d'engagement envers l'organisation. Ces éléments ne seront pas considérés et formeront une limite à la recherche.

#### 4.3 Outil de collecte de données

Afin de saisir la richesse de l'expérience vécue des participants selon l'approche phénoménologique, l'entretien semi-dirigé est privilégié comme outil de collecte de données. L'entretien semi-dirigé permet d'établir une compréhension riche d'un phénomène, centré sur le point de vue et sur le sens que donne le participant à sa réalité (Savoie-Zajc, 2009). L'interaction verbale entre le chercheur et l'interviewé offre la possibilité d'approfondir leurs connaissances par le partage et la mise en commun de leurs compréhensions mutuelles du phénomène étudié. Nous considérons que le recours à des entretiens semi-dirigés est un excellent moyen pour saisir l'expérience subjective vécue par les participants afin de mieux comprendre comment se développe l'identité de gestionnaire leader chez les femmes dans un milieu traditionnellement masculin.

Deux guides d'entretien sont élaborés : un pour les hommes et un autre pour les femmes. Il y a un tronc commun fondé sur les sections du cadre conceptuel mais également des adaptations selon le genre pour mieux capturer la réalité de chacun. L'objectif pour les hommes est de recueillir leur perception de l'évolution de l'identité de leader de la femme gestionnaire leader de leur entourage. Ainsi, le focus principal reste sur la construction de l'identité de femme-leader et non leur propre construction de leur identité de *follower*.

Les guides d'entrevue sont préparés à l'avance sous un format qui s'approche davantage d'une entrevue ouverte, qui permet de recueillir des récits de vie. Ils contiennent suffisamment de souplesse pour permettre d'insuffler un rythme et une direction à l'échange, mais sans trop limiter ou cadrer celle-ci, afin de saisir la réalité subjective de chaque participant (Annexe A). Les entretiens se sont déroulés principalement en mars 2024, en utilisant la plate-forme teams. La durée moyenne de chacun est d'environ 60 minutes en abordant les étapes suivantes :

- Présentation de l'étudiante chercheur et du participant;
- Rappel de l'objectif de la recherche et de l'objectif de l'entretien;
- Explications sur la confidentialité des données;
- Lecture à voix haute et signature du formulaire de consentement, ainsi que du consentement à l'enregistrement;
- Déroulement des questions d'entrevue selon les trois sections du modèle conceptuel (internalisation individuelle; reconnaissance relationnelle; endossement collectif);
- Conclusion

Tel qu'annoncé plus haut, l'absence de lien entre l'homme et la femme diminuera la richesse du propos, puisque ce ne sera pas un point de vue supplémentaire sur la réalité rapportée par une participante. Comme le rappelle Savoie-Zajc (2009), l'entrevue semi-dirigée a comme limite l'appréciation de la crédibilité de l'interviewé. Pour diverses raisons, l'interviewé peut vivre un blocage dans la communication, éluder un sujet tabou, ou vouloir être bien perçu par l'intervieweur et dire ce qu'il pense que l'intervieweur veut entendre. Ainsi, recourir à une technique de triangulation des données sert à atténuer ces biais. Les entrevues avec les hommes *followers* amènent un point de vue différent de la gestionnaire leader sur sa réalité, et permettent une forme de triangulation. Toutefois, le risque d'autocensure dans le milieu est

trop élevé et le choix a été fait de perdre cette pluralité de visions autour d'une seule situation au profit de préserver à tout prix la confidentialité de la gestionnaire leader. Le pari est fait que si la participante est convaincue qu'elle ne pourra jamais être identifiée, les données collectées seront plus justes par une parole libérée et que la triangulation avec des hommes non en lien permettra tout de même d'atteindre les objectifs de la recherche.

Savoie-Zajc (2009) mentionnent l'importance d'aider les participants à l'entretien à dépasser les possibles blocages et leurs craintes afin qu'ils puissent partager le plus ouvertement possible leur expérience. Pour ce faire, un soin est porté à la relation de pouvoir asymétrique entre le chercheur-intervieweur et l'interviewé. Divers moyens sont pris pour y parvenir, en octroyant à l'interviewé un ascendant, par exemple via le choix du moment et du lieu, en lui réitérant qu'il peut mettre un terme à la rencontre à tout moment sans conséquence et en lui rappelant les protocoles en place pour conserver son anonymat. Les qualités humaines du chercheur-intervieweur contribuent également à surmonter les blocages dans l'entretien, en portant un soin de mettre les participants à l'aise, en posant des questions ouvertes et écoutant activement les réponses, tout en gardant le contrôle du temps et de l'entretien. Enfin, Savoie-Zajc (2009) présente aussi les considérations d'ordre matériel comme facteur de réussite. Le chercheur se présente avec du matériel fonctionnel et rappelle l'importance du choix d'un endroit calme, à l'abri et sans interruption.

En complément des entretiens, un journal de bord a été utilisé par la chercheuse tout au long de la démarche de recherche. Tout d'abord, lors de la revue de littérature, il a été utilisé pour noter les extraits plus pertinents ou frappants des lectures. Ensuite, lors de la prise de contact avec les participants et lors des entretiens, il a été utile pour noter les impressions sur le contact établi, le non-verbal des participants ou le ressenti informel lors des échanges. Puis, lors de la phase d'analyse, les idées émergentes et le début des liens entre la théorie et les discours analysés y ont été inscrites.

#### 4.4 Analyse de données

L'analyse de données a débuté avec la transcription des données. La transcription initiale a été réalisée par la fonctionnalité de transcription du logiciel teams, puis elle a été révisée et mise en forme temporellement à la main. Chaque transcription a été codée pour assurer la confidentialité des participants en fonction du rôle et du sexe suivi d'un numéro séquentiel, par exemple femme\_1 ou homme\_1. Le cadre conceptuel étant une illustration de la dynamique sociale entre un homme et une

femme, le classement par genre a permis de séparer les données sur cette base. La liste des codes a été conservée sous clé par la chercheuse à part des transcriptions.

La méthodologie d'analyse phénoménologique des données ainsi collectées est réalisée selon l'approche de Colaizzi (1978) présenté dans Fortin et Gagnon (2016). Tout d'abord, la totalité des transcriptions ont été lues et intégrées dans le logiciel N-Vivo 12. Par la suite, le choix de la méthode de codage s'est inspiré de la question de recherche. Nous avons opté par un codage In Vivo, combiné avec un codage descriptif. Selon Saldaña (2021), le codage In Vivo signifie « ce qui est vivant » et réfère à une technique axée vers le verbatim. En utilisant les mots des participants comme matière première, le chercheur priorise l'identification des discours et la primauté des voix des participants. Pour sa part, le codage descriptif fait référence à l'application d'une courte phrase résumant les propos d'un participant. La combinaison des deux a permis de synthétiser certains discours plus longs, et de les résumer, en restant le plus près possible de la terminologie utilisée par les participants. Chaque transcription a été relue à plus d'une reprise et chaque énoncé significatif en lien avec le cadre conceptuel de la co-construction de l'identité de gestionnaire leader chez les femmes ont été codés en In Vivo ou en descriptif/In Vivo selon le cas. Ce premier processus a donné 446 codes épars.

L'approche Colaizzi suggère ensuite d'exprimer avec clarté la signification de chaque énoncé dominant. Pour ce faire, les codes ont été regroupés en catégories plus large, qui ont fait l'objet d'une analyse sommaire et qui ont été discutés avec la directrice de recherche. Suivant cette discussion, un sens plus large a émergé avec l'identification de thèmes appropriés avec le cadre conceptuel. Une série d'aller-retour entre les transcriptions et la liste a eu lieu afin de bien s'assurer que tous les énoncés significatifs ont été saisis, qu'ils soient divergents ou émergents, et que les thèmes correspondent bel et bien à l'essentiel des propos.

La phase de présentation des résultats permet d'illustrer ce va-et-vient entre le discours In Vivo des participants et le regroupement par thème, en prenant soin d'inclure les discours divergents et convergents avec celui-ci. L'apport de la directrice de recherche ayant une vision neutre permet aussi de soutenir l'atteinte de l'objectif. Le tableau 4.1 donne un aperçu de la séquence des codes In Vivo, des regroupements et des thèmes.

Tableau 4.1 Exemple du processus de codage

Code invivo	Code premier niveau / descriptif	Code deuxième niveau / regroupement	Code troisième niveau / thème
"À la fin de l'été, j'ai dit à 2 personnes d'aller prendre soin d'eux-autres.(...), ça m'a donné beaucoup de crédibilité en fait."	A gagné leur confiance en s'occupant d'eux (caring)	Stratégie d'acceptation	Travail identitaire
"Chaque fois j'étais à la première arrivée, j'étais à la dernière partie. Puis là, ils se sont mis à voir quel genre de personne j'étais. Ils ont tous suivi, toute la gang."	A gagné leur confiance en travaillant fort		
"Le gars va donner une demi-heure, elle va mettre 40 minutes. Elle va être à la coche puis elle va écœurer tout le monde autour."	H irritant femme qui travaille plus que lui perçu comme compétition	Effet de la stratégie	
"Fait que être une femme, ça oui, c'est sûr qu'on est vite à se remettre en question. Oui, j'ai syndrome de l'imposteur quand même assez présent."	A le syndrome de l'imposteur	Doute d'elle-même	Internalisation de l'identité de leader
"J'étais pas mal clair dans ma tête là, la Germaine que je suis savais que j'allais devenir gestionnaire."	A toujours voulu être gestionnaire	Comment elle a accédé au rôle de leader	
"Ca été naturel pour moi de devenir gestionnaire."			
"Je suis quelqu'un qui est très attaché à ses valeurs, une mère de famille de 2 beaux enfants."	Caractéristiques identitaires mère de famille de 2 enfants	Caractéristiques de la leader comme maternelle	Identité personnelle de la femme leader
"Je suis quelqu'un qui est intéressé aux gens qui est ouverte, qui a de l'intérêt."	Caractéristiques identitaire ouverte aux gens		
"Je suis quelqu'un qui est très humaine, très portée sur les personnes. J'ai beaucoup d'intérêt à faire évoluer une personne, à voir les contributions de l'équipe."	Caractéristiques identitaires autodécrites - humaine ou caring		
"C'est pas d'être une fille sensible, parce que je suis une fille sensible, mais je veux dire, je ne suis pas émotive, je suis quelqu'un de de calme."	Caractéristiques identitaires autodécrites - sensible		
"Je trouve que mes collègues de travail sont très axés sur l'opérationnel, vraiment pratique, pratique, puis je suis plus dans les grands principes, c'est de dire Ben moi, j'aimerais ça être capable d'avoir dans l'année une planification de tous les projets pour qu'on soit capable d'être plus agile, puis de prévenir puis de prévoir, de planifier ce qui s'en vient. Je oui, j'ai l'impression que je suis à part. Mais je suis très heureuse quand même."	Se sent différente car a une vision plus stratégique qu'opérationnelle	Femme leader qui se sent différente des autres	Différentiation
"Ouais, je pense qu'il y en a d'autres comme moi pour qui ressemble à moi mais j'aurais jamais la compétitivité de mes autres confrères ou consœurs. Il doit en avoir d'autres comme moi, là, c'est juste que c'est le bagage de la personnalité de chacun."	Se sent différente n'est pas compétitive		
"Des fois, c'est 20 à 25 minutes avant le TEAM qui dure 30 minutes, le 25 minutes qu'on se parle de ski-doo, de hockey, de totos, de femmes, de cul, ok on le fait, mais toi t'as perdu 30 minutes de ta vie là, toi tu sais que ça roule là, puis t'as 300 dossiers à faire, mais là il fallait qu'ils se parlent de ski doo, de chasse, de pêche, de hockey, de totos, n'importe quoi."	Se sent différente travaillante versus réseautage		
"Donc les hommes beaucoup plus forts sur le réseau, puis les femmes, beaucoup ont misé davantage sur notre compétence que sur qui on connaît."			

#### 4.5 Considérations éthiques

Le projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation éthique des projets de recherche impliquant des êtres humains visant à mesurer l'acceptabilité de celle-ci, les risques prévisibles qu'elle représente tout en considérant les avantages qu'elle offre. Deux considérations éthiques essentielles ont émergé de l'analyse.

Tout d'abord, le chercheur évolue professionnellement dans le milieu policier et militaire, qui est étudié. Bien que cela puisse favoriser une compréhension plus profonde et nuancée, cela peut également introduire des biais potentiels, car le chercheur peut être influencé par sa propre appartenance à la communauté. Pour atténuer les risques éthiques potentiels, divers moyens ont été employés. Le recours au journal de bord rempli par le chercheur tout au long de la collecte de donnée rend transparent cette subjectivité en l'intégrant comme partie prenante aux données collectées. La rédaction d'un guide d'entrevue, l'enregistrement audio des entretiens et leur transcription permet aussi de limiter les biais de perspective, comme de favoriser une perspective en cohérence avec celle du chercheur. De plus, la sélection des participants s'est fait en assurant qu'il y aille aucun lien hiérarchique avec les personnes participantes et l'étudiante-chercheure. L'ensemble de ces moyens permet d'atténuer le premier risque qui se situe au niveau du risque pour le chercheur.

La seconde question éthique est un risque au niveau des participants. Un participant pourrait s'auto-censurer, car le nombre de femmes gestionnaires leaders est limité. Les participants peuvent retenir des informations importantes par crainte de représailles ou de jugement, notamment s'ils sentent qu'ils peuvent être identifié(s) malgré eux. Pour réduire cette problématique, les milieux visés seront uniquement ceux ayant un nombre plus élevé de gestionnaires. De plus, le chercheur a fait le choix de perdre en richesse d'analyse du modèle, en choisissant d'étudier des hommes et des femmes qui n'évoluent pas dans le même réseau professionnel. Par exemple, aucun homme dans l'entourage professionnel d'une femme gestionnaire leader(pairs, supérieurs ou subordonnés) ne fait l'objet de cette étude, et vice-versa, afin de minimiser le risque d'identification. Enfin, l'emphase a été mis en début de rencontre sur les paramètres de confidentialité et d'anonymat afin de mettre le participant en confiance. Un rappel est également fait que le participant peut se retirer à tout moment de l'entretien ce qui priorise le bien-être du participant sur le déroulement du projet de recherche.

Cette sensibilité à la confidentialité des participants est aussi intégrée aux phases de présentation des résultats et de la discussion. En effet, les citations ont souvent été révisées dans l'objectif de camoufler

l'identité des répondants ou de l'organisation, en modifiant des propos trop près de la culture du répondant, par exemple des références à des grades spécifiques ou à des unités opérationnelles uniques. Nous avons également retiré la numérotation des participants dans les citations, pour conserver uniquement la notion de genre en référant à « participant » et « participante ». L'objectif recherché par le retrait de la numérotation est d'éviter l'effet mosaïque, c'est-à-dire l'identification d'un participant par l'amalgame de diverses citations.

Ces risques éthiques sont toutefois contrebalancés par les retombées potentielles de la recherche. Celles-ci sont de contribuer à l'avancement de la compréhension de la co-construction de l'identité de leader chez les femmes, afin d'avoir une meilleure représentativité de celles-ci dans les milieux où il existe une abondante littérature qui met en lumière la discrimination, l'existence de préjugés défavorables ainsi que des obstacles organisationnels, qui, mis en relation, freinent leur ascension dans l'atteinte de postes de gestionnaire leader. Puisqu'il n'a pas été recensé d'études sur le développement de l'identité de gestionnaire leader chez les femmes qui ont réussi à gravir les échelons, l'étude des processus sociaux favorisant ou inhibant la construction de l'internalisation de l'identité en tant que gestionnaire leader pourrait contribuer à l'avancement de la compréhension du phénomène.

#### 4.6 Critères de qualité de la recherche

Dans l'objectif d'établir la qualité d'une recherche qualitative, quatre critères de rigueur scientifique sont reconnus (Fortin et Gagnon, 2016) : la crédibilité (validité interne), la transférabilité (validité externe), la fiabilité (fidélité) et la confirmabilité (objectivité).

Le critère de crédibilité réfère à l'exactitude de la description du phénomène vécu des participants en fonction de la réalité de l'interprétation (Fortin et Gagnon, 2016). Est-ce que l'interprétation des propos par le chercheur représente fidèlement la réalité telle que rapportée par les participants? Diverses techniques peuvent augmenter la validité interne de la recherche. Nous avons recours à une construction méthodologique par triangulation, qui consiste à croiser diverses sources de données pour tirer des conclusions valables sur ce qui constitue la réalité par la tenue d'entrevues avec les femmes gestionnaires leaders, mais aussi avec des hommes qui évoluent avec une femme gestionnaire leader dans leur entourage. Un second moyen utilisé est la recherche d'explications divergentes, avec la méthodologie d'analyse des données par aller-retour avec les transcriptions et le codage par thème, pour s'assurer

qu'aucun élément divergent n'a été laissé pour compte. Ces deux moyens permettent d'établir l'atteinte d'un critère de validité interne.

Ensuite, le critère de transférabilité se définit par l'application éventuelle des résultats de l'analyse des données à d'autres milieux ayant des contextes similaires. Le chercheur doit démontrer que les résultats s'appliquent à d'autres situations que celle de la recherche en décrivant suffisamment bien le contexte de celle-ci pour permettre de saisir dans quels autres contextes les conclusions pourraient s'appliquer (Fortin et Gagnon, 2016). Les techniques utilisées pour contribuer à la transférabilité est une description détaillée du contexte dans la revue de littérature, par l'emphase mis sur les textes en lien avec le milieu policier et militaire ainsi que les données statistiques présentées dans la problématisation. Puisque le trois quarts des femmes sur le marché du travail au Québec, soit 78,8%, étant concentrés dans 31% des professions, les résultats pourraient être transférables dans de nombreux milieux de travail (69% des milieux de travail sont considérés comme masculins selon la CNP). La tenue de notes réflexives dans le journal de bord rehausse aussi la transférabilité en contribuant à la description du milieu étudié. Enfin, l'échantillon retenu a atteint un seuil de saturation raisonnable des données. Ensemble, ces moyens assurent la transférabilité potentielle des résultats obtenus.

Par la suite, le critère de fiabilité réfère à la stabilité des données et à la constance des résultats dans le temps et dans différentes conditions (Fortin et Gagnon, 2016). Si la même étude était répétée avec les mêmes sujets dans les mêmes circonstances, est-ce que les résultats seraient constants? Pour y arriver, nous avons explicité le processus d'analyse des données et des schémas de codage, ce qui permet de clarifier le processus derrière l'obtention des résultats. Le recours à la directrice de recherche est aussi fondamental; celle-ci agit à titre de personne indépendante pour vérifier que les résultats, les interprétations et les conclusions sont appuyés par la collecte de données.

Enfin, le critère de confirmabilité renvoie à l'objectivité des données et de leur interprétation. Est-ce que des chercheurs indépendants obtiendraient des significations similaires à partir des mêmes données? Encore une fois, la vérification par la directrice de recherche permet de confirmer que les inférences logiques font du sens avec les données collectées. Ainsi, le cadre méthodologique de notre recherche permet d'atteindre les quatre critères de qualité d'une recherche qualitative : la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité et la confirmabilité.

#### 4.7 Limites méthodologiques

Choisir, c'est renoncer, écrivait Gide. Ainsi, chaque choix implique un renoncement aux autres options et cette recherche n'en fait pas exception. Elle présente certaines limites méthodologiques notamment dans le choix de l'échantillonnage que dans l'outil de mesure.

Tout d'abord, comme susmentionné, des choix ont été faits dans l'échantillonnage pour préserver l'anonymat des participants et pour atteindre un nombre suffisant de participantes permettant l'atteinte d'une saturation théorique. Ainsi, nous avons choisi une triangulation plus faible des données en favorisant l'absence de liens entre l'homme *follower* ou supérieur immédiat et la femme gestionnaire leader. Ce choix méthodologique permet de minimiser le risque d'identification des participants, au détriment de la force d'une relation qu'une dyade réelle aurait permis d'obtenir. Idéalement, nous aurions étudié le modèle conceptuel directement, avec un duo (femme gestionnaire leader et l'homme *follower* en lien avec elle). Toutefois, en raison de la culture organisationnelle, le risque de blocage communicationnel était réel. Aussi, nous n'avons pas ciblé certaines caractéristiques dans le choix de l'échantillon, notamment un nombre minimal d'années en fonction ou une performance en fonction. L'objectif est d'avoir un nombre suffisant de participants pour atteindre une saturation de données, au détriment d'un échantillon plus diversifié.

Des choix dans les outils de mesure ont aussi été faits. Selon Savoie-Zajc (2009), les limites de l'entrevue semi-structurée se situent notamment dans l'appréciation de la crédibilité des informations divulguées lors des entretiens. Pour toutes sortes de raisons, il peut survenir des blocages de communications, des sujets peuvent être tabous, et le participant peut vouloir se protéger ou dire ce qu'il pense que l'intervieweur souhaite entendre (désirabilité sociale), modifiant ainsi son témoignage verbal. L'appartenance de la chercheuse à ce milieu, elle-même femme gestionnaire leader dans le milieu policier et militaire pourrait également accentuer cette limite chez les participants. Le chercheur doit ainsi considérer ce qui est dit, tout en considérant que ce que la personne expérimente dépasse largement son témoignage verbal, toujours selon Savoie-Zajc (2009). Il est permis de croire qu'en raison du contexte policier ou militaire, ce risque se retrouve accentué. La recherche du témoignage le plus exact possible est le fondement des choix méthodologiques qui ont été faits.

## CHAPITRE 5

### RÉSULTATS

Le présent chapitre constitue une exploration approfondie des résultats issus de cette étude, en s'inspirant du modèle de co-construction de l'identité de leader de DeRue et Ashford (2010). Les résultats démontrent la prépondérance de certains facteurs, particuliers au milieu traditionnellement masculin. Tout d'abord, la première section met en lumière les dynamiques complexes associées à la coexistence de deux cultures organisationnelles distinctes. En effet, l'examen de la culture traditionnelle masculine et l'émergence de la culture du soin révèle des discours différents qui cohabitent au sein de l'organisation. Découlant de la culture masculine, la valeur de la loyauté se retrouve en tension avec le climat de compétitivité, qui affecte particulièrement les femmes. Ces deux cultures antagonistes agissent comme de puissants facteurs de régulation dans le processus de co-construction de l'identité de leader, empreint de doute. Face à ce doute, on voit les femmes s'engager dans un important travail identitaire.

Le travail identitaire est analysé selon la perception des femmes et celles des hommes à l'égard du degré d'internalisation de l'identité de leader chez les participantes féminines, les stratégies d'adaptation au doute ainsi que les scénarios d'accession au rôle de leadership. Puis, l'étude examine le regard porté par les hommes sur les femmes leaders, explorant leur degré de reconnaissance envers leur leadership et sur les stratégies d'adaptation au doute qu'elles emploient.

Cette analyse s'élargit ensuite par l'interprétation de quatre facteurs influant le travail identitaire chez les femmes : leur sentiment de différenciation, leur groupe d'association, leur visibilité accrue et leur perception des signes de reconnaissance, afin de le comparer avec la perspective de leurs homologues masculins. Enfin, ce chapitre se conclut par le témoignage des femmes sur des éléments qui les ont aidées dans leur carrière.

#### 5.1 Coexistence de deux cultures organisationnelles comme éléments de régulation identitaire

Tout d'abord, les données font ressortir la forte présence de deux cultures organisationnelles au sein du milieu. Une première culture masculine est en perte de vitesse, toutefois, des artéfacts se trouvent encore bien présents. La culture masculine et sa déclinaison en sous-éléments de compétitivité et de loyauté ont des effets sur l'insécurité identitaire de certaines leaders. L'émergence de la culture du soin, plaçant l'être humain au cœur des priorités, offre une atténuation de cette insécurité, dans les discours qui favorisent

la reconnaissance sociale des hommes et des femmes démontrant ces traits. Nous verrons que ces deux cultures, qui se chevauchent, ne produisent pas les mêmes effets chez les hommes et les femmes.

### 5.1.1 Ségrégation sexuelle comme élément de la culture traditionnelle masculine

La culture masculine trouve écho dans les recherches en milieu policier ou militaire qui placent l'éthos guerrier et le culte de la masculinité au cœur de la culture de l'organisation. Les éléments de la culture sont fondés sur les stéréotypes masculins : être en contrôle, ne pas exprimer d'émotions, être dur et physiquement fort. Afin de préserver l'hégémonie masculine, l'emphase est mise sur des discours cyniques genrés, par exemple un discours négatif envers la police communautaire dont les membres sont majoritairement féminins et le maintien d'une ségrégation sexuelle (Murray, 2021; Angehrn et al., 2021; Brière et al., 2019; Dumont et Julien, 2020). L'environnement de travail est sexualisé, alliant les blagues ou insinuations à caractère sexuel ou en utilisant des agressions sexuelles ou le harcèlement sexuel comme élément de domination (Deschamps, 2015; Kirkpatrick, 2022).

L'organisation participante contient des traces de cette culture, notamment par la présence de discours référant aux femmes comme n'ayant pas leur place dans les équipes. Un peu plus de la moitié des répondantes ont mentionné avoir été exposées dans le cadre de leur carrière à des comportements ou des discours réfutant leur légitimité à occuper une fonction policière ou militaire. « J'ai connu ça là, on ne veut pas de filles, parce que les filles ça va avoir des bébés puis ça ne travaillera pas. » (PE); « J'entends des fois des petits commentaires que je suis capable de recadrer, mais c'est pas gagné de tout le monde que la femme ait autant sa place que l'homme. » (PE) Toutefois, la majorité des participants s'entendent pour dire que ces propos sont de moins en moins présents, que ce genre de discours passe de moins en moins bien, même s'il subsiste des fois des poches de résistance. « Maintenant, ce n'est plus d'actualité. Des fois, il y a des sous-cultures où il n'y a pas de femme. » (PE); « Même s'il peut y avoir encore un ou deux misogynes, il n'est pas mieux que mort. » (P)

Le caractère sexuel de la culture transparait par une préoccupation à l'égard de l'apparence physique chez certaines participantes. « À l'époque, j'étais seule de fille sur mon équipe, on va être honnête, c'est une équipe de 17 gars. J'étais tout seul de fille, on m'a dit change pas, garde tes petites perles aux oreilles, continue de te maquiller. Ton maquillage, c'est pas trop. Reste féminine. Parce que ça, ça fait toute la différence. » (PE) Cet élément est encore présent dans les discours, des participants masculins ont mentionné lors des entretiens l'apparence physique de la leader comme attribut positif de celle-ci : « elle

porte bien la jupe, et les gars, ils aiment ça ». (P); « Elle est féminine, elle n'a pas l'air *tomboy*. » (P). Un fond de culture sexualisée persiste, bien que ce ne soit pas aussi violent que les agressions sexuelles ou le harcèlement sexuel comme élément de domination décrit dans les rapports Deschamps et Kirkpatrick. Certaines ont vu d'autres collègues féminines être sévèrement jugées pour avoir cédé à des avances, faire l'objet de rumeurs ou ont entendu leurs collègues masculins longuement discourir sur l'apparence physique des autres femmes dans leur entourage. Le relent de cette culture sexualisée se pose néanmoins en facteur de régulation identitaire :

Je suis une fille quand même assez sobre dans mon habillement, j'ai tout le temps fait attention à ça. Dans un milieu de gars, le fait de m'être respecté comme femme puis de ne pas avoir cédé à des avances ou fréquenter des gens de la boîte ou des choses comme ça... je pense que si j'avais plié... Je pense que j'aurais été moins respectée si j'avais fréquenté un homme, parce que je l'ai vu. J'ai vu d'autres filles être jugées. C'était incroyable, incroyable tout ce qui s'est dit, même aller jusqu'à *scaper* sa réputation. (PE)

Ainsi, les hommes mentionnent comme élément de reconnaissance de la leader une femme ayant une apparence physique soignée et féminine, tout en punissant celle qui oserait sortir de l'élément fantasmé du rôle de séductrice, qui se doit de rester disponible. Certaines participantes mentionnent donc se conformer aux attentes des hommes, conscientes que leur crédibilité s'y joue, au détriment de leur performance réelle en emploi.

Une forme de ségrégation sexuelle est aussi constatée, les femmes ayant tendance à se concentrer dans certains secteurs d'activités demandant plus de rigueur ou une approche plus humaine, comme le secteur financier ou les ressources humaines. Toutefois, la plupart des répondantes ont passé la majorité de leur carrière dans des unités à tendance masculine et ont mentionné être la première ou la seule dans un domaine d'affaires. « J'ai été dans plusieurs unités, la première des femmes, puis j'ai souvent été pas mal toute seule de fille. » (PE) ; « J'ai toujours été première dans à peu près tout, la seule et l'unique. » (PE). Quelques répondants ont affirmé évoluer dans des unités composées à 50% de femmes ou à forte prédominance féminine et décrivent ces unités comme moins opérationnelles, davantage en soutien aux opérations, administratives ou financières :

C'est sûr le domaine policier ou militaire, c'est prédominance masculine, surtout plus tu es proche des opérations, plus c'est masculin hein, bien entendu. Et puis quand tu te retrouves dans

certaines autres boîtes un peu moins opérationnelles en support aux opérations hop, là, il y a des femmes. (P)

La concentration de femmes dans le secteur administratif est perçue chez les femmes évoluant dans un secteur masculin « comme une autre planète » (PE), et elles décrivent un choc culturel important lorsqu'elles y arrivent. Un participant masculin exprime aussi une forme de ségrégation sexuelle verticale en affirmant qu'il ne trouve pas normale l'absence de femmes dans la haute direction, particulièrement dans les secteurs principaux de l'organisation, notant qu'il n'y ait pas de modèle féminin dans ces secteurs, une opinion partagée par une consœur : « Y a pas de communauté, y a pas de modèle pour les filles, tu veux devenir une femme chef dans un secteur masculin, il y en a pas, fac tu y crois pas, moi j'y croyais pas non plus. » (PE) Ainsi, une forme de ségrégation sexuelle est encore présente, notamment dans les départements principaux plus masculins, dans les plus hautes sphères de l'organisation.

#### 5.1.2 La loyauté et la compétitivité comme éléments de la culture masculine

La loyauté est un artéfact typique de la culture masculine dans le travail policier et militaire caractérisé par un environnement de travail incertain et dangereux (Demirkol et Nalla 2020). Les policiers/militaires sont formés à observer les signes suspects en permanence dans leur environnement, se doivent d'être suspicieux envers le public et tendent donc à compter sur leurs collègues pour se protéger d'un environnement hostile, générant ainsi un très fort lien de solidarité entre eux et créant une culture de loyauté. Or, dès que les femmes commencent à progresser dans l'organisation, ces dernières décrivent un climat extrêmement compétitif, qui reprend certains codes de domination typique d'une culture masculine. La compétitivité entre les gestionnaires leaders dans la course aux grades est un discours présent chez plusieurs répondants. Il s'agit à notre avis d'un élément découlant de la culture masculine qui agit en facteur supplémentaire de régulation identitaire. La compétition peut émaner d'un supérieur qui craint être surpassé :

Il m'avait répété une phrase un moment donné, on ne veut pas que ça sorte, on te voulait 100 000 à l'heure, mais tu dérangeais le gestionnaire X. On te trouvait tellement en maîtrise dans ta gestion que gestionnaire X avait peur à lui, il avait peur. S'il travaillait avec toi, il avait peur que tu le challenges. (PE)

De même, la compétition peut aussi venir des autres gestionnaires au même niveau hiérarchique qui compétitionnent pour obtenir le prochain grade :

Alors, je pense qu'il veut mon poste, puis l'autre chose c'est que lui et moi on a fait des concours pour le grade supérieur, et je sais qu'il veut être nommé à ce grade-là. Puis il sait que moi aussi, un jour, je vais réappliquer, mais moi ça me tente pas dans d'embarquer là-dedans. (PE)

Une raison avancée est qu'à compétence égale, une femme va être favorisée pour obtenir une promotion en raison du discours ambiant sur la représentativité. Ainsi, les hommes peuvent se sentir tassés et désavantagés par rapport aux femmes dans la course aux grades :

Quand notre dirigeant vient dire : je veux plus de filles, je veux plus de filles en gestion, ça a choqué beaucoup la masculinité. Ça a choqué, parce que c'est sûr qu'il y a des gars qui se sentent tassés. Quand tu arrives pour une nomination, pour un grade où il n'y a pas de femmes, ils vont se dire : ça va nous prendre une femme. (P)

Cette crainte se manifeste aussi par un biais négatif face à la visibilité accrue des femmes, qui font plus fréquemment la une des journaux. Elle est également partagée par certaines répondantes, qui ne veulent surtout pas être sélectionnées pour leur genre :

J'ai déjà dit à mes boss, choisissez-moi jamais parce que je suis une fille. Je vous dis tout de suite, si j'entends parler un jour que vous avez fait une sélection puis vous m'avez choisi par je suis une fille, prenez-moi pas, ça serait l'insulte ultime. Prenez-moi pas parce que je suis une fille ou que vous voulez bien paraître. (PE)

Enfin, la compétition peut aussi venir des subordonnés, qui ont appliqué sur le même concours et n'ont pas eu le poste convoité :

Je suis entrée en poste le jour 1 de même, avec 6 gars qui n'avait pas le goût que je sois leur boss parce qu'ils ne me connaissaient pas vraiment, puis c'était tous des gars qui avait plus d'expérience que moi, dont la moitié qui voulaient le poste. (PE)

La compétitivité peut provoquer des tensions entre les gestionnaires leaders dont certains ressentent une forme d'hostilité qui se manifeste par l'emploi de termes tels que : « il y a des gens prêts à te faire une jambette pour leur promotion » (PE), « le sentiment d'être dans une jungle, avec des membres qui vont essayer de te couler pour se remonter » (PE), « ils sont mesquins, ils veulent ta tête » (PE), « tu dois

défendre ton territoire, ils vont entrer dans tes plates-bandes. » (PE) L'hostilité peut aussi se manifester par le fait de ne pas donner de mandats spécifiques, pour éviter que la leader soit en position de force advenant le succès du mandat, ou en isolant la personne par diverses manœuvres. Plusieurs femmes mentionnent ne pas vouloir entrer en compétition avec les autres et éviter l'escalade. D'autres vont utiliser une voie pacifiste en ouvrant un dialogue avec le compétiteur perçu ou vont travailler plus fort pour maintenir leur place, ce qui exacerbe la compétitivité chez les pairs autour. Le climat compétitif se met ainsi en tension avec l'émergence de la culture du soin, en opposition avec l'affichage de traits humanistes et orientés vers le bien-être des autres.

Plus de la moitié des participants ont mentionné une expérience de compétitivité au courant de leur carrière, qui s'est vécue avec plus ou moins d'intensité, ce qui démontre l'importance accordée à la progression de carrière verticale pour certaines personnes. Quelques participants avancent l'importance des clans pour la progression de carrière : « j'ai refusé à quelques reprises des promotions, quand j'ai été prête, mes alliances n'étaient plus là » (PE) ou affirment leur fierté d'avoir progressé seule : « Je me sens différente car je ne fais partie d'aucun clan. J'ai fait ma carrière toute seule. » (PE) Ce climat de compétitivité et l'importance accordée aux alliances, au réseau pour progresser se manifeste aussi par la loyauté affichée des répondants ou peut aussi se mettre en tension avec cette valeur.

Si les femmes tentent d'entrer dans les vestiaires de hockey, lieu de rassemblement des hommes et de réseautage, ces dernières vont se faire juger durement. « Si une fille essaie d'être comme dans le boys club, si elle essaie de rentrer dans ce moule-là, si elle essaie de rentrer dans la culture du réseautage, c'est pas nécessaire. J'ai connue une patronne en particulier qui essayait... » (P) De même, la tentative de mettre sur pied un groupe de codéveloppement réservé aux femmes gestionnaires de l'organisation, venue de la volonté de créer un réseau pour les femmes, à l'instar des vestiaires de hockey réservés aux hommes, a pris fin. Ce groupe a provoqué de vives réactions chez les pairs masculins, source de risées et de commentaires cyniques. Ainsi, les croyances partagées par le groupe masculin excluent les femmes de l'usage d'une stratégie qui a longuement porté ses fruits dans l'objectif de conserver un avantage dans la course aux grades. Ainsi, il sera mal vu qu'elles utilisent les mêmes stratégies que les hommes, ce qui serait s'approprier un élément central du groupe dominant (Kanter, 1977). Le réseautage est une stratégie réservée aux hommes, et les femmes ne peuvent pas se créer leur propre réseau, ou investir les réseaux existants.

Plusieurs répondants, hommes comme femmes, mentionnent la loyauté comme valeur cardinale : « J'ai les valeurs de l'organisation, je suis loyale » (PE) ou « quand je parle de loyauté, c'est important pour moi. » (PE) La loyauté a été la valeur la plus exprimée par les participants. Les promotions peuvent être données à un membre dont on est sûr qu'il sera loyal. À contrario, le manquement au devoir de loyauté est générateur de tension : « Il peut y avoir des tensions entre ma boss puis d'autres de mes collègues surtout par rapport à la loyauté comment je pourrais dire ça, il y a des responsables qui n'était pas nécessairement loyaux. » (P) Lorsque les femmes progressent dans l'organisation, les pairs ne constituent plus nécessairement le dôme de protection recherché. Alors qu'auparavant elles pouvaient compter sur leurs pairs, afficher leur envie de progresser les isole :

Il a fallu que j'apprenne à faire abstraction de la jalousie, il a fallu que je m'isole. C'est plate là quand je dis ça mais c'est ça. Dans mon cas, quand tu veux gravir les échelons dans un milieu typiquement masculin où il y a beaucoup de monde qui se connaissent, puis que tu n'est pas associé à personne, c'est parce que je suis entrée dans une bulle (...) j'ai jamais été aussi isolée, j'ai jamais été aussi isolée que depuis que je suis en gestion. On est dans un monde des gens qui veulent monter. (PE)

L'exclusion des femmes de la culture de réseautage typiquement masculine isole donc davantage les femmes en situation de leadership. En effet, les hommes montant en grade en utilisant le réseau informel du "boy's club" maintiennent un dôme de protection, alors que les femmes le perdent.

C'est ainsi que la compétitivité et la culture de la loyauté, très typique de la culture traditionnelle masculine sont des sous-éléments encore bien présents qui n'ont pas le même effet chez les hommes que chez les femmes leaders. La perte de la protection des pairs par le retrait de la femme du réseautage des leaders masculins exacerbe leur perception de dangerosité dans un climat compétitif, et agit en facteur de régulation identitaire supplémentaire.

Bien que le plafond de verre soit encore présent dans la hiérarchie, l'introduction des femmes dans les unités terrain autrefois masculines est maintenant possible. Plusieurs répondants ont indiqué être dans des unités à prédominance masculine, avec un nombre de femmes allant en s'accroissant. « Je te dirais une petite dominance masculine, mais on voyait qu'avec le temps, là y avait une tendance. La tendance, ça va vers gente féminine. » (P) Le discours tend aussi à évoluer vers une plus grande acceptabilité sociale avec le temps :

Mon ancienne superviseure, c'est une fille qui avait un fort caractère. J'ai l'impression qu'elle était un peu jugée par ses pairs. Les autres hommes qui étaient superviseurs, ils ne la considéraient pas à leur niveau. En 2024, c'est pas quelque chose qu'on voit. Par exemple, depuis 2010, je vois une évolution, l'organisation suit l'évolution des mentalités (de la société). (P)

La plus forte présence féminine dans les unités opérationnelles a également modifié les méthodes de travail, qui sont désormais moins axées sur l'utilisation de la force physique. « J'avais des femmes dans mes équipes et je vois que c'est une force. Moi, j'étais le plus méchant. Mais elles ont montré qu'il y a une autre manière d'amener ça, sans sortir les armes et gazer tout le monde. » (P) « On n'a pas toute 6 pieds, 250 lbs (...) Je ne faisais pas peur à grand monde. Pour te faire respecter, il faut que tu développes ton *parlage* en calvaire, tu es mieux de donner un show, de devenir l'humoriste #1. » (PE) Ce changement dans la prépondérance du facteur physique constitue une évolution dans un élément central de la culture masculine, qui accorde une importance élevée à la force physique. Dans les précédentes études, être dur, physiquement fort et ne pas démontrer d'émotions était une partie intégrante de la culture masculine. Dans l'organisation étudiée, cet élément demeure présent, mais n'occupe plus une place prépondérante. Au contraire, la sensibilité aux autres, l'approche humaine se positionne comme élément central de l'essor d'une nouvelle culture que l'on nommera la culture du soin.

### 5.1.3 Émergence d'une nouvelle culture : la culture de soin

L'organisation n'évolue pas en vase clos et les mouvements sociaux des dernières années, notamment le mouvement metoo, ainsi que la nomination d'un cabinet paritaire par le gouvernement fédéral et provincial, ainsi que la nomination de femmes ministres à des postes clés ont influé l'organisation. Des mouvements internes, notamment le passage d'une femme à la tête de l'organisation, sont également venus fortement influencer sur l'émergence d'une nouvelle culture dans l'organisation. Ces pressions externes combinées aux revendications internes agissent comme terreau fertile à la mise en place d'une culture tournée vers le soin aux autres :

Moi ça fait 20 ans je suis dans l'organisation, je n'ai jamais considéré faire le saut comme gestionnaire leader jusqu'à ce que ma gestionnaire soit là et que la gestionnaire à la tête de l'organisation vienne dire : Hey ça serait peut-être le fun qu'on s'occupe de notre monde puis qu'on fasse attention l'un à l'autre. Là tu sais c'est d'avoir ma boss qui arrive ici quand j'ai vu son style de gestion qu'elle faisait, j'ai dit moi j'embarque avec toi. (P)

La culture du soin est décrite comme une organisation qui place l'humain comme une priorité principale, par de multiples initiatives orientées en ce sens, par exemple des initiatives en prévention du suicide, agissant comme des rappels aux gestionnaires de prendre soin des autres.

Si les autres études mettent la lumière sur la réfutation des émotions et l'affichage d'un caractère dur, une majorité de participants, hommes comme femmes, entretiennent une vision positive des émotions, dans la mesure où elles sont maîtrisées. En effet, elles se décrivent comme ayant une approche humaine ou être sensibles aux autres. La démonstration de ce comportement semble bien passer auprès des membres et favorise leur acceptation au sein du groupe. « Mon humanisme, c'est la raison pour laquelle les gens adhèrent à ma secte. » (PE) La perception positive d'un comportement doux et maternel affiché par un leader féminin est conforme à la théorie de la congruité des rôles (Angela, 2007). En effet, selon la théorie, lorsque le leader se comporte conformément aux stéréotypes de son genre, ce dernier sera bien perçu. Les femmes qui affichent les traits féminins comme étant une personne chaleureuse, sensible aux besoins des autres, douce, compréhensive, accommodante seront reconnues positivement. Les hommes participant à la recherche confirment ceci en entretenant une perception positive des femmes qui se comportent ainsi et en rejetant les femmes affichant un caractère plus dur. « Avec certaines autres filles que j'ai connues, c'était la tâche, puis la dureté. Plus dure qu'un homme! Moi en tout cas, ça m'irritait. » (P)

Toutefois, les hommes participant à la recherche s'éloignent du stéréotype du genre masculin en entretenant envers eux-mêmes ou les autres hommes dans leur entourage, une perception positive lorsqu'un homme démontre des traits chaleureux. L'ensemble des participants masculins ont abordé de manière positive les traits d'ouverture aux autres. C'est ainsi qu'un participant se décrit comme bienveillant, avec une intelligence émotionnelle élevée, en phase avec les valeurs de prendre soin des autres, qu'un second exprime être émotif à ses heures, et qu'un dernier se définit comme empathique. Cet élément s'éloigne de la théorie de la congruité des rôles et de l'ensemble des études plaçant le fait d'être dur et ne pas exprimer d'émotions comme un trait culturel important des milieux policiers et militaires. Un participant mentionne que la présence d'une femme dans son équipe ouvre la porte aux hommes à afficher une plus grande émotivité, notamment dans la possibilité d'embrasser de manière plus large son identité de père, ce qui est apprécié. Certains décrivent leur apparence extérieure de manière cohérente avec les attentes stéréotypées du genre masculin ou de la culture masculine militaire et policière en employant des termes comme : « J'ai l'air bête, je parle fort, je fais peur, j'ai des traits

sévères. » (P) Par contre, ils renchérissent en précisant que quand on les connaît, ce n'est pas ce qu'ils sont. De plus, une grande majorité de participants, hommes et femmes, décrivent comme attendue envers leur leader qu'il soit ouvert, facile d'approche et humain. Une participante décrit un leader masculin reconnu dans l'organisation en ces mots : « Je vais dire gentil, c'est vrai que c'est important, il est gentil pour vrai, puis il s'intéresse vraiment à l'humain. » (PE)

Les attentes des participants envers les leaders féminins de démontrer des traits chaleureux et des comportements orientés vers le bien-être des autres pourraient être cohérents avec la congruité des rôles et les attentes stéréotypées générales envers les femmes. Toutefois, les participants de l'organisation expriment des attentes similaires envers les leaders masculins. De plus, certains participants masculins expriment eux-mêmes ces traits d'ouverture. Il s'agit d'un écart important de la culture masculine plaçant le fait d'être dur au cœur de celle-ci. Les attentes des participants envers les comportements humains, chaleureux et orientés vers le bien-être des autres sont des signes de l'émergence d'une nouvelle culture organisationnelle tournée vers l'être humain.

La coexistence des deux cultures agit en facteur de régulation identitaire. Les leaders démontrant un tempérament chaleureux ou une ouverture aux autres voient leur identité renforcée par la reconnaissance sociale :

Je ne sais pas ce qui s'est passé là, dans les 2 dernières années, je suis pas capable d'expliquer ça on dirait que je suis devenu quelqu'un. Ce que je veux dire, on dirait qu'à toutes les niveaux, la manière que mon monde me parle, la manière que mes partenaires me parlent, la manière que mon gestionnaire me parle, la manière qui me perçoivent. Tout ça, on dirait que je suis devenue quelqu'un. Je pense que c'est la mentalité de l'organisation que change, c'est sûr. (PE)

À contrario, si un membre affiche des comportements en lien avec la culture masculine, les relations sociales dans l'organisation vont faire pression afin qu'il modifie son comportement :

C'est l'impression que j'ai, l'organisation est plus axée sur l'humain, puis c'est toutes ces rappels-là ont fait en sorte que le gestionnaire que je te parlais, il n'a pas eu le choix de changer. On n'est plus là, on n'est plus dans années 90. Longtemps ça a été militaire, ça a été macho. Là, les gars, s'ils veulent évoluer dans leur organisation, ils n'ont pas le choix de s'adoucir. (PE)

Ainsi, les membres masculins comme féminins vont prendre soin d'afficher des comportements qui sont valorisés dans le discours organisationnel et sociétal.

## 5.2 Effets de la régulation identitaire sur le travail identitaire des femmes gestionnaires leaders

Le modèle conceptuel illustre le travail identitaire du processus de co-construction de l'identité de leader par le ballet entre les demandes de reconnaissance de l'identité de leader par la leader et les réponses obtenues à ces demandes par les *followers*. Cette section présente les effets de la coexistence des cultures organisationnelles et des tiraillements parfois contradictoires des discours sur le travail identitaire requis pour internaliser une identité de leader. La coexistence des cultures contradictoires semble générer de l'insécurité, lequel provoque un travail identitaire et des stratégies de réponse. Selon le modèle, le travail identitaire peut se déclencher par l'octroi de l'identité par les *followers*, ou par la réclamation de l'identité de leader par la leader.

### 5.2.1 Degré d'internalisation de l'identité de leader chez les femmes et reconnaissance de l'identité de leader chez l'homme

Le degré d'internalisation de l'identité de leader mesure jusqu'à quel degré les femmes ont intégré leur identité de leader, donc si elles ont une représentation mentale d'elles-mêmes comme leader. Sommairement, les résultats de l'étude tendent à démontrer que les femmes occupant un poste de gestionnaire leader se considèrent comme leader. Plusieurs d'entre elles expriment néanmoins des doutes à l'égard de cette même identité. Ces doutes se manifestent de diverses manières: par exemple, elles ont pensé abandonner leur rôle de leader ou mentionne ressentir le syndrome de l'imposteur. Elles se remettent en question, doutent de leurs compétences ou de leur capacité à occuper leur rôle et mentionnent une grande introspection :

J'ai souvent cru que j'étais pas à ma place, puis je pensais que je méritais pas d'être là. Il y a eu beaucoup de remises en question, il y a eu beaucoup de fois où malheureusement, j'ai pas cru en moi alors que finalement aujourd'hui, avec le recul, je m'aperçois que j'avais les compétences tout autant que les autres gestionnaires. (PE)

À contrario, certaines participantes ont une internalisation forte d'elles-même comme leader. Elles ne ressentent pas le syndrome de l'imposteur et se considèrent comme égale aux autres dans leurs compétences. Elles considèrent qu'elles ont tout autant le droit de prendre leur place. Elles disent avoir

eu des expériences positives de leadership tout au long de leur carrière et ce, peu importe leur sphère d'activité et ne souffrent pas de « traumatisme féminin. » (PE) Elles se définissent comme une leader, être nées pour diriger des gens. Ainsi, certaines participantes ne doutent pas d'elles-mêmes, alors que d'autres doutent davantage de leur identité de leader.

Les hommes rencontrés ne partagent pas l'opinion des femmes leaders doutant d'elles-mêmes et affichent un haut taux de reconnaissance élevée du leadership des femmes. C'est ainsi qu'un participant considère la femme leader sous sa responsabilité comme à « 800% leader positive » (P) ou qu'un autre répond « oui, absolument, elle est catégoriquement leader. » (P) Certains se montrent d'ailleurs impressionnés par le parcours de leur leader féminin : « ça m'a grandement impressionné qu'elle mène tout ça de front sans modifier son comportement » (P); « j'ai une forme d'admiration pour elle. » (P) Ils expriment des commentaires tels qu' « on a une perle, on est chanceux » (P) ou « c'est mon poteau, avec elle, je suis tranquille. » (P)

Si certains affichent un endossement moins prononcé que d'autres du leadership de la femme, c'est qu'ils ont émis un bémol sur le leadership accordé, c'est-à-dire qu'ils ont affirmé que la leader a des tensions avec son entourage, par exemple les membres de l'équipe ont de la difficulté à la suivre ou les supérieurs immédiats ont des réserves sur sa performance. Toutefois, il ressort des entretiens une perception de protection envers la femme leader de la part du répondant. Cette forme de protection est démontrée en lui confiant des mandats en lien avec ses forces, une volonté de minimiser son anxiété en lien avec certains mandats, affirmer que les autres ne comprennent pas les intentions de la leader, ou en confiant un lien de filiation fort. Le sentiment de protection va aussi être affiché par les participants affichant un endossement fort. Un répondant dit : « J'ai rencontré tout le personnel, moi j'ai dit : là, la leader X, c'est comme si c'est moi, j'ai donné mes attentes bien claires, peu importe le besoin qu'elle a, on va répondre à son besoin. » (P) Un autre explique :

Moi, je suis un gars d'équipe, puis on est une gang de gars, et on a 1 fille, puis on en prend soin. Nous on a ce petit défaut-là, on va devenir protecteur. Quand t'es un homme qui est sûr de toi, que tu es une femme à côté de toi, même si elle est plus bonne que toi, ton côté homme des cavernes va tout le temps être là pareil, tu vas vouloir la protéger quand tu vas voir qu'il y aurait un danger. (P)

C'est ainsi que la majorité des participants reconnaissent le leadership de la femme et démontrent un schéma de protection envers la femme leader.

### 5.2.3 Stratégies d'adaptation au doute chez la femme et perçues par les hommes

Nous avons vu que certaines femmes affichent un doute quant à leur leadership. La présence de doute génère un travail identitaire plus important chez les participantes. Le travail identitaire de co-construction de l'identité implique de demander une reconnaissance de son identité et d'obtenir cette reconnaissance par les *followers*, dans un échange de réclamation/reconnaissance. Les participantes doutant d'elles-mêmes vont s'engager dans deux types de stratégies pour stimuler cette reconnaissance dans leur identité de leader : en fournissant une prestation de travail largement au-dessus des normes ou en prenant soin des membres de leur équipe.

La stratégie d'acceptation par le travail vise à obtenir de la reconnaissance ou à établir une crédibilité en travaillant vraiment plus que la norme. Les leaders féminines choisissant cette stratégie vont enchaîner de longues heures au bureau, travailler sept jours sur sept, être la première arrivée et la dernière partie. Elles ne compteront pas leurs heures. « Chaque fois j'étais à la première arrivée, j'étais à la dernière partie. Ils se sont mis à voir quel genre de personne j'étais. Ils m'ont tous suivi, j'ai gagné toute la gang. » (PE) Elles vont établir leur crédibilité par les compétences acquises par leurs efforts assidus. Elles se décrivent comme rigoureuses, perfectionnistes, voire workaholiques. « Je dors peu et je travaille beaucoup (...) , celles qu'on va chercher, c'est celles qui se démarquent parce qu'elles travaillent beaucoup. » (PE) Certaines rapportent souffrir ou avoir souffert de surmenage ou ressentir les effets physiques du stress généré par la stratégie, comme des étourdissements ou des palpitations cardiaques : « j'ai eu des étourdissements là pendant 9 mois de temps, j'ai fait 10 hôpitaux différents, ils m'ont scanné de la tête aux pieds. Je marchais comme si j'étais sur un bateau. J'étais en train de me rendre malade, c'était du surmenage, la pression totale. » (PE) Elles peuvent également éprouver des difficultés à conjuguer leur vie privée et le travail :

Mais je ne regrette rien d'avoir tant travaillé parce que aujourd'hui, ben j'ai fait une carrière extraordinaire. Mais c'est sûr que j'ai travaillé fort, fort, fort, fort, fort à m'en user la vie totalement. (...), mais assurément que cette vaillance-là m'a toujours permis d'avancer sans même que je demande rien en fait. (PE)

Il est intéressant de noter que le recours à cette stratégie est ici volontaire, c'est-à-dire que les femmes vont elles-mêmes s'engager à travailler fortement pour gagner en crédibilité. Dans d'autres cas cependant, cette stratégie est poussée par les autres. Plusieurs répondantes féminines affirment être choisies plus souvent que leurs pairs pour agir dans des comités. Elles ont de l'intérêt, de la curiosité ou de la créativité et sont désignées beaucoup plus souvent que les autres dans des comités :

Le projet X, le projet Y, en tout cas, il y a en plein, je ne vous en ferai pas l'étalage, mais il y a beaucoup, beaucoup, beaucoup de projets ad hoc que j'ai gérés. Fait que oui, il y en a beaucoup. Je dirais oui, vraiment beaucoup plus que la majorité des autres. (PE)

Mon gestionnaire du temps, là, je me souviens là, tous les projets, là, tous les comités, c'était moi, tout le temps. J'étais overbookée sur tous les comités mais je disais jamais non, parce que pour moi c'était mobilisant, je me dis, hein, on pense à moi. Ben ça veut dire que je dois avoir une plus-value à apporter, puis je me suis tout le temps donné, mais honnêtement, il y a des fois que je me suis dit Ah je ne suis pas tout seule, pouvez vous aller solliciter d'autres(...) (PE)

La majorité des répondantes affirment qu'en dépit de la charge de travail supplémentaire générée par les comités en surcroît de leur travail régulier, il s'agit d'opportunité d'accroître leur réseau, d'acquérir de l'expérience ou de la visibilité. Elles ont une perspective positive qu'en dépit du fait que leur nom sort souvent du chapeau, il s'agit d'une occasion pour livrer et être reconnue, ce qui est positif pour elles, car elles sont valorisées pour y participer. La majorité avance leurs compétences pour être sélectionnée sur les comités. Toutefois, certaines ressentent une forme d'iniquité avec les pairs masculins :

Ben moi je pense que tu ne choisis pas, c'est pas toi qui choisis. Il y a un nouveau comité qui débute. On est plusieurs responsables dans une réunion de gestion. Le patron demande qui veut y aller, il n'y a personne qui lève la main. Le boss dit : bon, c'est toi qui va y aller. Mais moi, j'en ai déjà plusieurs comités, et les autres, ils en ont même pas un aux 5 ans (...). Personne veut les faire, c'est ça l'histoire. Et si je regarde, je suis payée le même salaire que l'autre responsable. (PE)

Le surcroît de travail se manifeste aussi par le travail effectué pour le compte d'un patron en catimini. Près de la moitié des répondantes ont rapporté avoir fait le travail d'un supérieur immédiat :

À ce moment-là je remplaçais aussi un collègue gestionnaire, puis moi j'allais dans un nouveau poste qui existait pas. Je connaissais pas tant ma définition de tâches parce que c'était nouveau, puis mon boss m'a donné des tâches, puis un jour quand je l'ai remplacé, je me suis rendue compte que je faisais toute sa job par-dessus la mienne puis par-dessus la job de celui que je remplaçais. J'aurais dû avoir un gestionnaire à l'époque qui était là pour les bonnes raisons, qui aurait été un peu plus vaillant, au lieu de pelleter tout dans ma cour. (PE)

Encore une fois, la majorité des répondantes traduisent cela dans une perspective positive, une expérience qui leur permet d'apprendre :

Mon supérieur a tout dumper sur mon bureau, puis moi, ça me faisait plaisir parce que j'avais plein de responsabilités. Puis en fait, c'était moi qui gérais la business, lui était pas là. Je te dis pas qu'il faisait rien, c'est pas ça que je te dis, mais il me transmettait beaucoup de responsabilités, puis ça me faisait plaisir de le faire. (PE)

Ainsi, la majorité des répondantes mentionnent le recours à la stratégie d'acceptation par le travail, de manière volontaire ou imposée.

La seconde stratégie mise sur le soin pour obtenir la reconnaissance de leadership. Cette stratégie se fonde sur les soins apportés aux membres de l'équipe en échange de leur adhésion, en une forme de reproduction de la culture traditionnelle et des attentes stéréotypées envers les femmes. Elles se décrivent comme des mères prenant soin de leurs membres comme des enfants, ou une louve défendant sa meute : « ils m'appelaient la louve, parce que je protégeais ma meute. » (PE)

Elles reçoivent de la reconnaissance de la part de leurs employés : « À la fin de l'été, j'ai incité 2 membres à prendre soin d'eux autres et d'aller consulter. Puis j'ai dit je veux pas vous voir pendant un mois minimalement (...) Ça m'a donné beaucoup de crédibilité en fait. » (PE)

Une seconde leader explique :

Il y avait un conflit entre deux employés, l'un d'eux est venu dans mon bureau en larmes pour me dire que ça allait pas. Je l'ai écouté, j'ai pris le temps de ramasser les faits, j'ai fait une intervention. Le plancher à inévitablement parlé de ce qui s'était passé, ça a envoyé comme message que je me

souciais vraiment du bien-être des gens. S'il y avait les situations où ça pourrait mettre en péril le climat de travail, ça passerait pas avec qui j'étais. Ça a eu un effet de dire : OK, ben elle, on peut faire confiance. Puis elle travaille avec nous pour nous. (PE)

Les répondantes doutant d'elles-mêmes utilisent l'une ou l'autre des stratégies ou une combinaison des deux, avec une préférence pour celle du travail volontaire ou non. La principale variation est dans le degré d'importance accordée au travail chez les répondantes affichant une identité de leader fortement intégrée, qui vont émettre des comportements avec une faible amplitude, voire pas du tout. Ainsi, celles doutant d'elles-mêmes sont plus susceptibles de travailler beaucoup plus que leurs pairs.

Certains répondants masculins perçoivent la présence de doute chez les femmes leaders, soit chez la femme dans leur entourage direct ou de manière plus générale. Ils mentionnent que certaines femmes sont axées sur la tâche, vont travailler fort ou être dure comme mécanisme d'autodéfense pour compenser un sentiment d'infériorité ou prouver quelque chose. L'un souligne que la femme leader de son entourage manque de confiance en elle. Un second :

Elle se met beaucoup de pression, elle se met beaucoup d'attentes, elle veut pas te décevoir. Elle veut être bonne le premier matin. Est-ce qu'un homme ferait la même façon ? Je me mets beaucoup d'attente, je me mets beaucoup de pression. Je veux pas décevoir, tu sais, je sais pas si c'est différent parce que c'est une femme ou un homme. Ben je pense que dans un milieu un peu plus masculin, une femme elle veut faire ses preuves hein ? (P)

Certains avouent que « ça doit être difficile pour les filles honnêtement » (d'évoluer dans un milieu masculin) (P) ou « ça doit être impressionnant ou intimidant d'arriver dans un milieu purement masculin, c'est sûr. » (P) Ainsi, la plupart confirment percevoir un manque de confiance chez certaines femmes leaders de leur entourage.

Les répondants masculins confirment également le recours aux stratégies pour affronter leurs doutes. La stratégie de travailler vraiment plus pour être performante et établir une crédibilité fondée sur les connaissances est reconnue par les hommes répondants, surtout pour le volet volontaire de la stratégie. Trois répondants semblent accorder le leadership sur la base des connaissances : « Pour moi, c'est une grande référence. Elle est beaucoup respectée des gens par rapport à ce côté-là. » (P) Ainsi, ils

reconnaissent la compétence de la leader en fonction de ses connaissances qu'elle a acquises en travaillant fort.

Toutefois, cette stratégie de travailler peut aussi être générateur de tension auprès de leurs confrères masculins, dont certains se sentent menacés ou mis en compétition par la femme leader. « Le gars va donner une demi-heure, elle va mettre 40 minutes. Elle va être à la coche puis elle va écœurer tout le monde autour. » (P) Une participante avoue que sa rigueur irrite ses collègues et deux autres mentionnent qu'un supérieur a peur d'être surpassé par elles. Un répondant s'inquiète qu'elle travaille autant : « J'ai essayé de la breaker un petit peu parce qu'elle fait du 7 jours sur 7, je lui ai dit de breaker, tu vas tomber au combat. Elle m'a dit laisse-moi faire. » (P)

En revanche, le surcroît de travail notamment par la surreprésentation dans les comités, semble moins reconnu. Pour eux, cela leur paraît équitable. Deux affirment que la femme leader de leur entourage est un peu plus présente en raison de leurs compétences supérieures : « oui, car elle est brillante ou très connaissante. » (P) Un autre mentionne lui donner certaines de ses tâches ou lui confier des projets supplémentaires dans l'objectif de la développer et la faire progresser dans l'organisation.

La stratégie la plus reconnue par les répondants masculins est la stratégie du soin. Cinq participants reconnaissent le leadership fondé sur les valeurs humaines et l'approche avec les membres de l'équipe comme élément central du leadership. Le terme « maternelle » revient dans des entretiens pour désigner une femme leader évaluée positivement :

Elle dégage la bonne mère de famille qui veut s'occuper de tout le monde. Puis elle est très maternelle, c'est qu'elle dégage une confiance, les gens vont être portés aller discuter avec elle, se confier, versus mettons un vieux bonhomme de 50 ans avec une face de carême. Puis le vieux bonhomme, lui, quand il passe dans le corridor, il dit pas Bonjour à personne. Ben écoute je te confirme que pas grand monde va dans son bureau. Elle, c'est notre boss mais elle a des belles valeurs familiales, elle dit bonjour à tout le monde, personne n'a peur de discuter avec elle. Elle est bienveillante et accueillante. (P)

Le recours au soin est globalement évalué plus positivement que la stratégie de travailler plus, mais peut aussi générer des tensions, principalement quand la mère de famille devient plus contrôlante. « Les mères

de famille, des fois, dans certaines situations, faut faire attention à la fameuse microgestion et au contrôle du travail. » (P)

Ainsi, l'ensemble des participants masculins mentionnent l'une ou l'autre ou une combinaison des deux stratégies d'adaptation chez la femme leader.

#### 5.2.5 Scénarios d'accession au rôle de leadership chez les femmes

Le travail identitaire plus important effectué par la femme leader se voit également par le scénario de départ du modèle de co-construction. En effet, le travail identitaire de co-construction de l'identité de leader peut débiter de deux manières : la femme leader réclame en premier l'identité de leader et des *followers* lui accordent, ou à l'inverse, des *followers* accordent en premier l'identité de leader à la leader, ce qui provoque chez elle des actions supplémentaires de réclamation de cette identité. Les femmes leaders établissent deux types de scénarios pour accéder à une situation de leadership. Le premier scénario est une accession au rôle par suggestion ou imposition. La moitié des femmes leader n'ont pas cherché à occuper un rôle de leadership directement, mais elles y ont été encouragées plus ou moins fortement selon les cas. Une grande majorité rapporte le rôle prépondérant du supérieur immédiat : « C'est les boss au-dessus de moi qui avaient pris cette décision-là. Ils avaient décidé ça au briefing : en passant tu vas aussi être en charge. » (PE); « Mon patron de l'époque, il me voyait déjà leader. Il me disait : moi je te vois comme futur gestionnaire, puis reste avec moi parce que je vais t'envoyer les gérer. » (PE); « On est venu me chercher dans tous mes grades, en fait, moi, je n'ai pas appliqué sur à peu près rien. » (PE). Dans certains cas, les futurs subordonnés qui font la demande : « C'est les gars qui m'ont demandé à moi, la seule fille : on aimerait ça se faire gérer par toi. J'ai monté les échelons, mais c'est jamais venu de moi, c'est tout le temps du monde qui m'ont allumé. » (PE)

Le second scénario est une accession souhaitée au rôle de leadership. L'autre moitié des femmes leaders ont demandé à occuper un rôle de leadership.

C'était clair depuis le début parce que quand j'ai été embauchée, tout de suite, j'ai commencé des cours universitaires en gestion, fait que j'ai envie de te dire que c'était pas mal clair dans ma tête là. La Germaine que je suis savait que j'allais devenir gestionnaire. (PE)

Elles évoquent une volonté ferme d'influencer leur milieu : « C'est plutôt des facteurs personnels du type : c'était dans mes valeurs, j'avais envie de m'investir, j'avais envie de contribuer. » (PE) D'autres vont mentionner des facteurs sociaux, principalement une comparaison sur la compétence moindre des pairs : « J'avais l'impression que je regardais mes collègues, je me disais, mais moi je peux pas me faire gérer par lui, il est moins compétent que moi. » (PE)

Aucune tendance ne se dessine entre le degré d'internalisation et le scénario d'accession au rôle de leadership. Les leaders qui doutent d'elles-mêmes ont autant souhaité occuper un rôle de gestion que celles doutant moins fortement. De la même manière, des leaders affichant une confiance en leur leadership très forte ont accédé à un rôle de gestion par des supérieurs ou subordonnés leur suggérant d'appliquer sur le rôle de gestion.

Il est plus difficile d'évaluer l'accession au rôle de leadership du point de vue des répondants masculins puisque la femme leader a précédé leur arrivée dans plusieurs cas. Quatre répondants n'ont pas mentionné comment la femme leader est arrivée en fonction ou a entrepris sa carrière de gestionnaire leader. Toutefois, les trois autres disent être intervenus pour tendre la main à la femme leader. « Quand je lui ai demandé d'appliquer comme leader, elle était pas sûre, elle n'avait pas cette confiance là en elle et moi, je le voyais qu'elle était bonne pour ça. » (P) ; « quand le concours a ouvert, c'est moi qui l'ai appelé, je lui ai dit : Tu mets ton nom, on va le considérer, montre-nous ce que tu as dans le ventre. » (P)

### 5.3 Facteurs influant sur le travail identitaire

Les résultats de la collecte de données tendent vers un travail identitaire plus important chez les femmes dans un milieu traditionnellement masculin dans leur processus de co-construction de leur identité de leader. Certains facteurs semblent influencer une spirale positive entre les actions de réclamer et reconnaître l'identité de leader.

#### 5.3.1 Perception du risque

Plusieurs répondantes perçoivent un double standard entre les hommes et les femmes, notamment sur le droit à l'erreur. Les participantes mentionnent qu'elles doivent prouver leurs compétences à leurs confrères, qu'elles n'ont pas le droit à l'erreur ou qu'elles doivent être parfaites. Plus visibles que leurs confrères masculins, elles sentent que si elles commettent une faute, la crédibilité de l'ensemble des femmes leaders sera affectée, dans ce que Kanter (1977) décrit comme l'extension des conséquences :

Je trouve en gestion, on est moins nombreuses. Tu sais, il suffit que y en a une qui se trompe, ou qui paraît mal, qu'on aille toute l'air d'une gang de pas bonne. Tu sais, je pense qu'on se donne une obligation de résultat, une obligation de performance, une obligation de compétence parce qu'on est plus visible. Se faire un nom, on est très peu nombreuses, fait que tu sais, on sort du lot, qu'on le veuille ou pas, donc on est plus facilement observables. (PE)

Certaines mentionnent sentir qu'elles ne peuvent pas se tromper et qu'elles seront punies beaucoup plus sévèrement en cas de faute, contrairement à leurs confrères masculins. « Une chose que je vais dire par exemple, c'est que pour une femme, quand une femme fait une erreur, c'est beaucoup plus dur que si c'était un gars. On va pardonner plus vite à un gars qu'à une fille. » (PE)

D'autres mentionnent aussi se sentir mises au défi par leurs pairs :

Quand tu es un leader féminin qui gère des hommes, en partant t'as pas le même traitement qu'un homme qui gère des hommes. Il faut que tu démontres que tu as les compétences. Ils vont te challenger sur à peu près n'importe quoi, pour voir jusque où que tu es sûre de toi, jusqu'à où que on peut te faire confiance. (PE)

Plusieurs participantes mentionnent des expériences dans lesquelles leur leadership a été mis au défi, ou qu'elles ont payé un prix élevé pour leurs erreurs. Étant en faible proportion, leur visibilité accrue parmi leurs confrères représente un risque supplémentaire dans le processus de travail identitaire. En effet, poser des gestes de réclamation de leadership en situation de visibilité représente un risque en cas d'échec.

Ce sentiment de risque provient aussi du schéma de progression de carrière différent des hommes, qui misent davantage sur le réseau que sur la compétence, alors que les femmes vont vouloir être compétentes dès le départ, contrairement à leurs homologues masculins qui vont prendre plus de risques :

Souvent les hommes vont être plus dans le réseau, encore une fois je généralise, il y a des hommes qui sont différents, mais souvent les hommes vont être plus dans le réseau. Les hommes vont souvent plus surfer, ils vont mettre l'emphase davantage sur leur réseau. Ça, je vous dirais que c'est plus typiquement masculin. Mes collègues féminines que j'ai eu le privilège de côtoyer à travers les années, c'est malheureusement un aspect qu'on néglige beaucoup plus chez les femmes. C'est que les femmes, on ira pas faire quelque chose si on ne sent pas compétente pour

le faire alors qu'un homme va se lancer. Les hommes vont avoir plus ce don de s'exposer, de prendre des risques. (PE)

De manière similiaire :

Mais si moi je veux appliquer sur quelque chose, je me dis pas : Ah, je vais l'apprendre, c'est pas grave. Si je maîtrise pas ça, je veux vraiment atteindre un niveau ou je vais être parfaite tout de suite en appliquant dans le poste. (PE)

Ceux qui ont été reconnus, longtemps valorisés, c'est beaucoup ceux qui étaient dans le boys club, ceux qui étaient dans les équipes de hockey, dans le vestiaire, c'est là que ça se passait. Je n'ai pas accédé à ça, puis souvent les femmes ont peu d'accès au réseau. On est très axées sur la tâche, on est des petites abeilles qui veulent livrer, mais on ne prend pas le temps de bâtir notre réseau, c'est moins notre tassé de thé, on est des petites abeilles, tu veux bien faire les choses, t'assurer que tout le monde va bien autour de toi, axées sur la tâche. Mais les relations, quand on évolue dans la gestion c'est là que ça vient faire la différence. (PE)

Ainsi, le sentiment de visibilité accrue chez les femmes (en raison de leur faible nombre) représente un risque supplémentaire pour elles. Afin d'y répondre, elles vont s'assurer d'être compétentes avant d'accepter une promotion et minimiser les chances d'erreurs.

### 5.3.2 Sentiment de différenciation

Le sentiment de différenciation chez la femme leader se manifeste sur différents paliers : elle pense que les femmes sont différentes que les hommes de manière générale, elle se sent elle-même différente des autres et différente de l'archétype du leader reconnu par l'organisation. « À qui je ressemble et de qui je me distingue? » sont des questions au coeur du processus de construction de l'identité. Par contre, les résultats de l'étude tendent à illustrer que ce fort sentiment de différenciation génère une insécurité accrue inhibant le travail identitaire.

Tout d'abord, une majorité de répondantes perçoivent une différence entre les hommes et les femmes dans l'expression du leadership de manière générale. Deux répondantes n'expriment pas de différence, arguant que c'est davantage une question de personnalité que de genre. Toutefois, la plupart pensent que

le genre influence le leadership. Deux raisons principales sont avancées pour expliquer la différenciation. La première est le côté humain et plus maternel de la femme :

Parce que étant une femme, on est différent des gars, on se complète, on n'a pas les mêmes forces. Tu sais, notre sensibilité, notre côté peut-être plus maternel qu'on aille des enfants ou pas. Là, on a un côté plus maternel, fait que c'est sûr que ça influence notre leadership. (PE)

L'aspect de douceur associé à la femme est aussi exprimé qu'il soit réel ou imaginé : « Je pense, c'est plus la sensibilité. Les femmes souvent dans notre approche, on va être plus douces. Quand on gère des hommes, même si on n'est pas plus douce, dans leur tête, il nous voit comme ça. » (PE)

L'archétype du leader reconnu et valorisé selon les femmes répondantes est un homme ayant une vaste expérience. Ce dernier a eu un parcours diversifié dans l'organisation, qui l'amène à être crédible dans ses interventions. Ouvert d'esprit et facile d'approche, il s'exprime avec respect et passe bien auprès des membres. Il est ancré dans ses valeurs et il priorise l'organisation et la mission avant sa carrière. Il peut aussi être protecteur de ses membres et légèrement craint par sa forte personnalité.

Les répondantes féminines se décrivent elles-mêmes en trois volets. La moitié des répondantes se décrivent en premier comme étant tournée vers l'humain. Elles décrivent des valeurs d'humanisme ou rapportent être sensibles aux autres :

Je suis quelqu'un qui est très humaine, très porté sur les personnes. J'ai beaucoup d'intérêt à faire évoluer une personne, à voir les contributions de l'équipe, puis avoir aussi individuellement comme que cette personne là peut grandir puis comment qu'elle peut apporter à l'organisation. (PE)

Trois autres répondantes vont se décrire principalement comme travaillantes ou rigoureuses. « Je suis travaillante, exigeante, puis rigoureuse, mettons, mais exigeante envers moi, mais pas tant vers les autres, mais beaucoup envers moi. » (PE) Ensuite, des valeurs comme l'authenticité, le fait d'être ancrée dans ses valeurs, passionnée, afficher diverses identités de mère de famille, d'être équilibrée ou d'aimer la vie sont discutés avec les participantes.

Certaines participantes mentionnent un écart entre comment elles se perçoivent et ce qu'elles perçoivent comme un leader qui est reconnu ou valorisé dans l'organisation :

Non, (je ne me sens pas leader). Par contre je me rends compte que j'influence des gens autour de moi. C'est peut-être mon côté plus introverti, car on associe les leaders comme des gens très populaires, qui parlent haut, qui vont attirer beaucoup d'attention, sous les feux. Je me rends compte que j'ai des *followers*, mais silencieux. Des fois, je ne pense pas que j'ai des appuis, puis finalement, je me retrouve avec pleins d'appuis. (PE)

Cet écart peut être aussi important entre leur description individuelle et la description d'un leader valorisé. Par exemple, une participante se décrit elle-même comme rigoureuse, travaillante et exigeante et décrit le leader reconnu comme quelqu'un d'extrêmement gentil, humain.

De manière générale, l'archétype du leader reconnu se distingue des caractéristiques personnelles décrites par les participantes. Il est usuellement dépeint comme crédible auprès de ses membres et respectueux. Ensuite, aucun leader reconnu n'est décrit principalement comme travaillant, contrairement aux femmes qui placent cet aspect comme important dans leur propre description. Il est diversifié, il a connu une vaste carrière dans diverses unités, ce qui le rend crédible, mais aucune ne décrit ses longues heures de travail comme un élément central. Ensuite, elles vont décrire des caractéristiques d'un leader comme structuré, ayant une bonne communication, engagé envers la mission, ce qui résonne également moins avec les autres caractéristiques autodécrites d'être authentique, d'avoir un franc-parler ou afficher de multiples identités de mère de famille, d'amie, et de travaillante. Ainsi, l'archétype du leader reconnu par les femmes correspond peu à comment elles se décrivent elles-mêmes. La perception de différenciation entre soi-même et les normes d'un milieu peut ainsi agir comme facteur inhibant le processus de réclamer une identité de leader.

Alors que les femmes considèrent en majorité qu'il y a des différences entre les hommes et les femmes dans l'expression du leadership, la situation est inversée pour les hommes. La plupart ne constatent pas de différence entre les deux genres, avançant que c'est surtout une question de personnalité :

Non, c'est sa personne qui m'influence là, c'est la personne qu'elle est. Son sexe, pour moi, ça change rien, ça vient pas interférer. Un homme qui aurait eu les mêmes valeurs que moi, la même

approche avec le personnel, ça aurait fait. Moi, j'ai eu des femmes pour qui j'ai travaillé avec qui je m'entendais pas tant que des hommes avec qui que je m'entends pas. (P)

Un autre répondant avance des traits similaires entre les hommes et les femmes, qui sont façonnés par l'environnement policier et militaire de l'organisation : « La policière/militaire, typiquement elle a une qualité de policière/militaire. C'est une femme qui a un profil qui va s'apparenter aux hommes. Au niveau caractère, au niveau batailleur, je pense, ça se reflète aussi dans la femme. » (P) Il évoque aussi la même compétitivité et le même désir de monter dans l'organisation.

Pour ceux qui voient des éléments de distinction, c'est surtout le caractère maternel qui ressort qui est perçu comme calmant ou frôlant la microgestion. Ensuite, la rigueur, la minutie : « Des filles, c'est des machines. Je pense que les filles sont plus appliquées dans le travail qu'elles vont produire. » (P) De manière similaire, ils notent également l'engagement au travail :

Elle est différente par sa gestion rigoureuse. Elle est animée par la performance. Mon patron est animé par les mêmes choses. Les autres patrons aussi, on est animés pour livrer la marchandise. Malgré le vent qu'on a dans la face tous les jours, on est au rendez-vous. L'exception, c'est ceux qui sont pas au bon niveau. L'exception, c'est les 2 ou 3 qui traînent la patte. (P)

L'archétype du leader reconnu chez les hommes répondants est un homme qui est très apprécié de ses membres. Attentif à son personnel et consultatif, il communique avec respect et traite les membres avec équité. Il est aussi tourné vers l'humain et en même temps calme, en contrôle, détaché. Il est aussi performant, il livre la marchandise et va au-delà des attentes de son poste. Un seul répondant a décrit une femme comme leader reconnue.

La grande majorité des répondants se décrivent eux-mêmes avec une combinaison de deux caractéristiques : tourné vers les autres tout en étant fortement rigoureux.

Je suis amical, sympathique, mais en même temps rigoureux dans mon travail. J'irais pas jusqu'à dire exigeant mais rigoureux dans mon travail. J'aime pas laisser traîner les choses, je suis axé sur les résultats puis sur la tâche mais je suis aussi une personne qui est bienveillante puis avec une bonne intelligence émotionnelle. (P)

Ils se décrivent comme prenant la job très au sérieux, mais sans se prendre au sérieux et en plaçant l'humain dans la démarche de travail. Ils se définissent comme sociable, authentique ou rigoureux avec un éthique au-dessus de la moyenne :

Je suis un gars qui est très rigoureux, qui peut être des fois impatients face à la nonchalance des autres. J'ai un visage au neutre qui fait peur, mais sinon je suis très empathique également aux besoins des autres, de mes ressources. (P)

Au sein du même discours, souvent au sein de la même phrase cohabite l'axe humain et rigoureux.

L'archétype du leader reconnu se rapproche davantage de la description personnelle des répondants, qui décrivent un leader humain, consultatif et livrant la marchandise, alliant la performance avec le bien-être des membres. Toutefois, certains écarts se manifestent au niveau de l'emphase sur la rigueur et l'éthique, qui est un peu moins présent dans le discours, mais qui se lit tout de même en toile de fond comme un moyen d'atteindre la performance en emploi qui est décrite. Le seul écart est l'importance mis sur le fait d'être calme, en contrôle, ne pas crier tout le temps ou avoir tout le temps les baguettes dans les airs, versus le caractère sanguin autodécrit chez deux participants.

Ainsi, la majorité des femmes établissent une différenciation au niveau du genre dans l'expression du leadership, se considérant comme plus maternelles ou moins dans la prise de risque que leurs homologues masculins. Toutefois, les participants masculins positionnent la différenciation au niveau des caractéristiques neutres comme le degré d'engagement envers la mission. De même, les femmes tendent à décrire les leaders reconnus comme des hommes au parcours diversifié, dont la description ne correspond pas nécessairement à celles qu'elles ont d'elles-mêmes, ce qui peut-être source de doute aussi.

#### 5.3.4 Groupe d'association

De la même manière que le sentiment de différenciation, le groupe d'association illustre aussi le processus de co-construction identitaire par l'identification des membres avec lesquels les femmes leaders expriment un sentiment de cohérence. En ne percevant pas une grande cohérence entre l'archétype du leader reconnu et elles-mêmes, elles vont s'engager dans un processus pour se faire reconnaître leur identité auprès des membres avec qui elles partagent un sentiment de cohérence, au détriment du groupe des leaders.

À quel groupe dans l'organisation vous associez-vous le plus? Les réponses des répondantes féminines se distinguent en deux grands axes : les employés engagés envers la mission première et les leaders. Le principal groupe d'association est un regroupement de personnes qui ont à cœur le succès de l'organisation. Il s'agit par exemple de l'équipe directe de la leader féminine, dont elle est très fière de leur réalisation, ou de l'équipe administrative de celle-ci, protectrice et travaillante comme elle. Plus largement, une répondante décrit qu'elle se sent bien partout, avec tout le monde, civils comme militaires/policiers, de tous les horizons.

Tu sais, honnêtement, je m'associe à aucun groupe... je pense que je m'associe au monde, aux vraies personnes. Je m'associe à Réjean, c'est le monsieur de l'informatique, oui je m'associe à lui parce que lui il a autant à cœur que moi que ça marche. J'ai envie d'avancer, je m'associe à ceux qui travaillent en collectivité. (PE)

Ainsi, le sentiment premier d'association est orienté envers la mission de l'organisation, le fait d'être au service du citoyen et d'accroître son sentiment de sécurité, et tous les employés contribuant à cette mission sont inclus dans le groupe d'association. « Je pense, je m'identifie davantage à mon groupe qui a les valeurs...le sentiment de sécurité de la population, je suis directement là, j'entends, je vois ce qui se passe sur le terrain. » (PE) Près de la moitié des répondantes n'ont pas nommé les leaders dans le groupe d'association, ce qui est révélateur de l'absence de correspondance entre le groupe des leaders et leur propre identité.

Ensuite, une répondante partage le même groupe d'association (ses employées tournées vers la mission), mais précise qu'elle se détache du groupe des leaders : « Ah non, c'est vraiment, on est vraiment une équipe fait que ce groupe-là c'est mon groupe (ses employées). Là c'est si j'ai un groupe à m'identifier, c'est assurément lui, et c'est sûrement pas les leaders de mon entourage. » (PE)

Enfin, l'autre moitié nomment les leaders de l'organisation comme groupe d'association :

Le groupe des employés de l'organisation. Ça c'est plate comme réponse hein ? Puis tu sais, c'est sûr que au-delà de ça, je suis obligé de te dire que sans prétention tu sais, je m'inclus dans le groupe des leaders aussi de l'organisation. Là tu sais, ma première réponse, c'est plus au niveau humain. Je m'inclus aussi dans les personnes qui peuvent avoir une influence, puis qui peuvent faire une différence dans l'organisation. (PE)

Ce sentiment d'association est teinté aussi des relations avec les employés qui ont à cœur le succès de l'organisation :

Les gens dans mon équipe qui ont les compétences, puis qui travaillent pour les intérêts supérieurs, ça en mixité, avec les leaders. C'est sûr qu'après 15 ans comme gestionnaire leader, quand on se voit ensemble, je me reconnais là-dedans, mais ma première gang, c'est l'organisation. (PE)

Il n'y a qu'une seule répondante qui a répondu exclusivement les leaders comme groupe principal d'association, sans le jumeler avec un second groupe d'association. « Je m'identifie comme leader, puis en 2e lieu, comme une femme leader. Mais je m'identifie au groupe des leaders dans l'organisation, même si je n'ai pas atteint tous les grades. » (PE)

### 5.3.5 Identification des signes de reconnaissance du leadership chez la femme

Pourquoi les femmes se sentent-elles reconnues dans leur leadership? Quels sont les discours qui leur confirment qu'elles appartiennent au groupe des leaders? La réponse à ces questions va venir teinter le travail identitaire de co-construction de leur identité de leader. En effet, si les *followers* accordent l'identité de leader, il importe que les leaders soient en mesure de reconnaître ces signes de reconnaissance.

Il existe diverses réponses, mais plusieurs participantes placent le supérieur immédiat comme source première de signes de reconnaissance. Le supérieur immédiat peut fournir du feedback positif :

J'ai mon boss. Ce matin, il est allé voir mon directeur pour parler de nos réalisations en disant qu'on est vraiment rendu ailleurs, on est parti de loin. Il m'a dit qu'on n'est plus en queue du peloton, vous avez travaillé fort. J'ai eu des gestionnaires qui ont, pour la majorité, ont reconnu mes forces. (PE)

Le supérieur immédiat peut aussi fournir du feed-back formel via des évaluations de rendement positives : « Je suis reconnue, depuis que je suis à mon grade, toutes mes évaluations, tu sais, c'est supérieur aux attentes. » (PE) Plus de la moitié des répondantes placent le feedback du supérieur immédiat comme signe premier de reconnaissance, surtout quand ce dernier reconnaît publiquement les bons coups de la répondante, quand les projets à succès sont pris en exemple ou soulignés en comité de gestion. À contrario,

quand les dirigeants ne prennent pas en considération les connaissances ou la mémoire organisationnelle, la répondante va percevoir un manque de reconnaissance.

Le supérieur immédiat peut aussi reconnaître la leader en lui donnant des projets spéciaux ou des promotions :

On me confie des mandats qui ont de l'importance, fait que je me dis, si je n'étais pas reconnue, si on pensait que je n'étais pas compétente, il ne me confierait pas des mandats de cette importance là, il ne me donnerait pas des dossiers majeurs dans l'organisation, il ne me laisserait pas gérer une équipe au sein de l'organisation, fait que pour moi, pour moi c'est de la reconnaissance qu'on me confie des mandats. (PE)

La reconnaissance du supérieur immédiat ressort, que ce soit à travers les mandats spéciaux ou le feedback, dans les signes de reconnaissance perçus par la répondante. De plus, cette reconnaissance est principalement axée sur la performance en emploi et est liée à la capacité de la leader à produire les résultats attendus d'elles.

La reconnaissance peut aussi venir du sentiment d'influence de la leader sur les autres, notamment quand l'entourage sollicite des conseils :

Même avant d'avoir des grades, je me considérais comme un leader parce que les gens se réfèrent à moi. Les gens me posent des questions, les gens se confient. J'ai toujours eu l'impression que mes idées passaient bien, que j'étais capable de bien les exprimer, d'emmener les bons arguments, d'aller solliciter les bonnes personnes aussi pour avoir de l'appui, pour avoir comme des piliers, des leviers. (PE)

Diverses répondantes mentionnent qu'on sollicite fréquemment leur avis, leur approbation, par exemple quand d'anciens collègues ne se sentent pas gênés de l'appeler pour savoir quoi faire dans X ou Y situation ou pour confirmer si leur idée est bonne. Ce type de reconnaissance fait davantage appel aux relations interpersonnelles de la répondante qu'à sa performance en emploi.

D'autres répondantes affirment recevoir des témoignages de membres qui viennent témoigner de leur influence positive dans leur vie. Le feedback peut aussi venir des subordonnés, qui confirme l'influence de la leader sur eux :

Tu sais que t'es dans la bonne ligne quand tu reçois du feedback des employés. Ça me fait d'autant plus plaisir d'en avoir des gens avec qui je travaille que de mes supérieurs, parce que là, ça me motive. Ça veut dire que les actions que tu poses au quotidien avec les gens que tu gères, ça a un impact dans leur quotidien à eux. Puis ça, c'est ce qui me mobilise, plus que le trophée ou la lettre de remerciements, je te dirais que c'est plus ma gang qui me mobilise. PE

L'influence de la leader va aussi s'exprimer par la capacité de montrer sa vulnérabilité en confiant leurs émotions publiquement : « Ils vont venir se confier, ils vont venir te demander ton avis. Moi je suis partie de mon unité, le tiers du bureau pleurait. Ils lisaient leur petit texte un après l'autre là puis moi j'étais celle qui pleurait. » PE

L'ensemble des répondantes sentent que leur leadership est reconnu, que ce soit par un supérieur, des pairs ou subordonnés, voire l'organisation en entier. Deux répondantes ont modulé leur réponse (parfois oui, parfois non). La modulation provient d'une part parce que la répondante a reçu beaucoup de reconnaissance, mais cette reconnaissance pas ne s'est pas soldée par des promotions, même s'il s'agit de son choix de ne pas accepter ces offres. D'autre part, la leader exprime l'antagonisme entre le discours de reconnaissance de l'importance de sa fonction, mais que concrètement, les actions ne suivent pas nécessairement la reconnaissance de sa compétence dans un créneau spécifique :

Le leader de l'organisation apporte vraiment un côté humain à l'organisation du moins, l'accent y est mis. Il y a peut-être toujours été là, mais là je le sens, je le ressens vraiment, que c'est ça que je te dirai. Oui, je sens que le travail est apprécié, que la fonction est importante, mais je ne sens pas que les personnes qui sont là, qui la dirigent, prennent tant en considération la mémoire organisationnelle. (PE)

Ainsi, elle exprime les limites de son influence sur les décisions prises comme un facteur de non-reconnaissance.

Par contre, deux autres répondantes mentionnent une faible de présence des marques de reconnaissance, mais ne s'en formalisent pas : « On est dans un milieu d'homme, il n'y a pas tant de reconnaissance que ça, tu sais ? C'est correct, je suis habituée à ça. Moi, j'ai été élevée de même, j'ai toujours été correcte avec ça. » (PE) Une seconde souligne ne pas avoir besoin de tape dans le dos, qu'elle se la donne elle-même. En dépit qu'elles ne cherchent pas nécessairement un feed-back positif, elles mentionnent tout de même ressentir la reconnaissance de leur leadership.

De manière générale, les femmes leaders se sentent reconnues. La moitié des répondantes identifient une reconnaissance orientée vers leur performance comme facteur : « Je pense que oui parce qu'on se cachera pas qu'il faut que tout le monde soit en accord pour que j'aie la job. Parce que c'est un job qui est « high maintenance ». » (PE) L'autre moitié identifient en priorité une reconnaissance orientée vers leur influence sur les autres, quand elles reçoivent des témoignages positifs ou qu'elles se font demander des conseils.

Les répondants masculins vont émettre un discours de reconnaissance du leadership de la femme orienté sur la performance en emploi et sur les signes extérieurs hautement visibles de reconnaissance, comme sur le fait d'obtenir des promotions. Un participant mentionne aussi des biens matériels comme signes de reconnaissance du travail des leaders.

La majorité des répondants mentionnent les promotions ou une progression de carrière comme signe premier de reconnaissance :

Il y avait plusieurs très bons candidats pour son poste. Ils ont décidé de lui faire confiance à elle. Il y a plusieurs enjeux politiques à la fonction, il faut qu'elle soit solide dans ses bottes. Le fait que l'organisation la mette dans un poste stratégique, clé, où il y a de grands enjeux politiques, il faut pas qu'elle l'échappe, elle n'a pas le droit à l'erreur, c'est un signe de reconnaissance. (P)

Les leaders reconnus se font offrir des postes, elles se font solliciter, « ils sont venus me la chercher » (P) sont considérés comme les principaux signes de reconnaissance. Qu'un supérieur sollicite directement son avis sans passer par la chaîne hiérarchique est aussi perçu comme une marque de confiance en son jugement et ses compétences.

#### 5.4 Autres éléments facilitant le parcours de carrière chez les femmes leaders

Aucun parcours de carrière n'est linéaire ou sans embuches. En ce sens, plusieurs répondantes ont émis des facteurs qui ont facilité le passage dans un moment difficile dans leur carrière. Le premier élément qui ressort de plusieurs répondantes est l'importance du soutien de l'équipe rapprochée. Ces quelques membres très proches offrent une zone de confiance :

Puis en travaillant avec mon équipe rapprochée qui était peu nombreuse, y a pas beaucoup de monde avec moi, c'est la façon dont j'ai passé au travers de ça. Ça a été de me serrer les coudes avec ma nouvelle équipe. Puis c'est un peu comme mon dôme de protection, puis là, j'ai repris tranquillement. J'ai fait une éternité là dans cette zone de désespoir. Donc, le fait de retravailler avec mon équipe, de voir que oui, finalement mes décisions sont bonnes, ma compréhension n'est pas mauvaise, c'est le feedback de mes employés qui m'ont aidé à me reconstruire. Ils m'ont fait sentir en sécurité. (PE)

Une seconde répondante mise sur ses employées administratives (secrétaire, technicienne) comme famille, groupe d'amies et personnes soutenantes avec lesquelles elle est libre d'évoluer et qui offrent ce sentiment recherché de sécurité. Travailler avec des équipes rapprochées respectueuses et professionnelles a été un facteur facilitant pour plusieurs répondantes, qui ont trouvé le soutien et le respect dans leur environnement de travail immédiat, ce qui leur a permis de passer au travers des moments plus difficiles.

Un second facteur facilitant est le feedback des pairs ou du supérieur qui a permis de renforcer la confiance en soi. Ces derniers ont tendu des perches au bon moment, reconnaissant ainsi le leadership de la répondante ou ils ont soutenu activement la leader, notamment en endossant son plan d'action dans une situation difficile. Une participante souligne ainsi l'importance du regard des autres, notamment du patron dans son parcours de carrière :

J'avais un gestionnaire, tu comprendras que c'est pas mon ami, un misogyne avec le sens de l'éthique très lousse et il m'a fait douter de moi. C'est par les commentaires, c'est fou ce que ce monsieur-là m'a fait vivre dans mes premiers mois, j'ai remis en question ma carrière (...) Après, j'ai eu des changements d'équipe, je suis tombé avec un autre gestionnaire. C'est grâce à lui, que je suis encore là, parce que lui m'a redonné confiance. Le regard des autres est très important.

Puis ce gestionnaire-là, il m'a permis de rebâtir ma confiance, croiser des gens comme ça, ça fait la différence du tout au tout dans ma carrière. (PE)

Ensuite, d'autres répondantes identifient la présence de mentors ou de groupe de codéveloppement qui les ont aidées à progresser dans leur carrière en leur fournissant des conseils, des encouragements et des validations de leurs plans. « Sur le coup, pour moi, ça a été très difficile. J'ai été chercher de l'aide d'ailleurs, parce que j'ai eu un coach de l'externe qui m'a aidé à à me dégager un peu de ça. Il fallait que je me prenne un petit peu de recul par rapport à ça. » (PE) Certaines personnes, sans être des mentors officiellement, ont eu un impact positif sur la carrière des leaders en les aidant à élargir leurs perspectives et à saisir de nouvelles opportunités.

Enfin, d'autres se sont appuyées sur elles-mêmes pour passer au travers de moments difficiles. Elles ont mentionné leur capacité à rebondir rapidement, en saisissant de nouvelles opportunités et en se concentrant sur leurs objectifs professionnels. Elles ont aussi agi proactivement en nommant les difficultés rencontrées à leurs supérieurs et en ciblant leurs objectifs recherchés. « Je m'en suis sortie en en nommant les choses et en disant qu'on peut pas faire ça à des gestionnaires. (...) Il y a des postes qui sont ouverts, sur lesquelles j'ai appliqué, puis c'est le même que j'ai refait ma place. » (PE) Puisant dans leur propre résilience, elles ont pu remonter graduellement leur confiance en des moments difficiles. Elles misent donc sur leur performance en emploi pour générer de nouvelles expériences positives et obtenir des signes de reconnaissance.

## 5.5 Synthèse des résultats

En somme, ce ne sont pas l'ensemble des femmes leaders qui présentent une insécurité identitaire. Toutefois, la grande majorité d'entre elles expriment un doute qui est généré par la culture traditionnelle masculine. Cette culture masculine se traduit par un discours sexualisé, par une ségrégation sexuelle dans les postes hiérarchiques, par un climat compétitif et une culture de loyauté. L'essor de la culture du soin, qui favorise l'affichage de comportements chaleureux, révèle la dualité dans les discours organisationnels. Les femmes gestionnaires leaders vont recourir à des stratégies d'adaptation au doute comme l'intensification du travail ou des comportements de soin pour stimuler les actions de reconnaissance de leur identité de leader par leurs followers, révélant un travail identitaire plus important. Il a été vu que les hommes reconnaissent davantage les comportements de soin que l'intensification du travail comme stratégie d'adaptation au doute. La coexistence des deux cultures organisationnelles agit également en

facteur de régulation identitaire, les hommes comme les femmes modulant leurs comportements en conséquence, par exemple, en étant moins macho pour progresser ou en restant sobre dans son habillement.

Par la suite, les résultats démontrent quatre facteurs influant le travail identitaire chez les femmes gestionnaires leaders. Le premier est leur sentiment de différenciation, les femmes polarisant leurs différences avec leur confrères, alors que les hommes établissent la différenciation sur des éléments neutres, comme le degré d'intégrité. La majorité des répondantes se sent différente des autres, hommes comme femmes, ce qui fait le lien avec la correspondance à l'archétype du leader décrit par ces derniers. Ensuite, le groupe d'association principal des femmes leaders est les membres réalisant la mission première, l'ensemble des employés partageant leurs valeurs d'engagement et de professionnalisme. Le travail identitaire est visible par leur absence d'association envers le groupe des leaders de l'organisation. Le troisième facteur est la perception accrue du risque pris en revendiquant une identité de leader, notamment en raison de leur visibilité, de l'extension des conséquences aux autres femmes et de la sévérité supérieure à leur égard en cas d'échec. Le dernier facteur est leur perception des signes de reconnaissance, qui se distingue de leur émetteurs masculins. Les femmes gestionnaires leaders mentionnent des éléments qui les ont aidées dans leur carrière dans des moments difficiles, notamment sur l'importance de leur petit groupe fermé ou de confiance pour se rebâtir.

## CHAPITRE 6

### DISCUSSION

Le présent chapitre vise à discuter des résultats présentés dans le chapitre précédent sous la lumière du cadre conceptuel. La première section explore les deux facteurs de régulation identitaire chez les répondants, soit la coexistence de la culture masculine et la culture du soin ainsi que la loyauté en tension avec la compétitivité, dont les normes sociales parfois contradictoires influent sur le processus de construction de l'identité de leader en générant une insécurité identitaire chez les leaders.

La seconde partie de l'analyse s'intéresse au travail identitaire effectué par les leaders féminines dans ce processus de construction. En constatant l'écart entre l'internalisation du leadership chez les femmes et la reconnaissance de leur leadership chez les hommes, le recours aux stratégies d'adaptation au doute et les scénarios d'accession au rôle de leader, nous suggérons que les résultats témoignent d'un contexte d'insécurité identitaire.

La troisième partie poursuit l'exploration du travail identitaire en mettant l'accent sur les facteurs qui contribuent ou inhibent le travail identitaire. Tout d'abord, le processus de différenciation, d'association et la correspondance aux archétypes seront discutés, pour enchaîner ensuite sur l'identification des signes de reconnaissance chez les leaders féminins. Les facteurs facilitant le parcours de carrière chez les leaders permettront de boucler cette discussion.

Enfin, le chapitre se conclut avec la proposition d'un cadre conceptuel modifié, qui illustre les dynamiques sociales émergentes lorsqu'une femme réclame une identité de leader dans un milieu traditionnellement masculin. C'est ainsi que certains concepts s'ajoutent au cadre initial, nécessitant l'ajustement du cadre conceptuel.

#### 6.1 Coexistence de la culture masculine et de la culture du soin comme facteur de régulation identitaire

L'identité personnelle est un concept profondément lié aux interactions sociales et à la façon dont les individus se perçoivent, se définissent et se distinguent les uns des autres (Brown, 2015). Elle est le résultat d'une combinaison complexe de forces externes et internes, façonnée par des expériences, des interactions et des contextes sociaux et culturels. En ce sens, l'organisation intervient dans la régulation

de cette identité, influençant les individus à travers l'internalisation des discours et des normes organisationnelles (Alvesson et Willmott, 2002). L'identité est développée lors des interactions avec l'entourage qui confirme, supporte ou interrompt les revendications identitaires (Alvesson et Billing, 2009). La régulation de l'identité réfère ainsi au contrôle ou à l'influence via les discours, qui viennent moduler l'identité des individus et donc leurs comportements affichés.

La coexistence de deux cultures distinctes au sein d'une organisation peut susciter des tensions identitaires chez les membres la composant, en générant des interférences sur les croyances et les valeurs partagées par les membres du groupe. L'émergence de la culture du soin et l'évolution des attentes envers la démonstration de traits chaleureux des leaders (féminins comme masculins) exercent une régulation dans l'expression de comportements jugés socialement acceptables. Les pratiques sociales émergentes vont faire pression chez les femmes et les hommes modifiant ainsi leur construction identitaire. En reprenant les pratiques organisationnelles d'Alvesson et Willmott (2002), les caractéristiques centrées sur l'employé, centrées sur l'action, centrées sur les relations sociales et centrées sur la scène sociale sont en évolution et vont provoquer une modification dans l'identité en affectant les facteurs de différenciation.

En effet, les caractéristiques centrées sur l'employé sont celles qui servent afin de définir directement la personne et celles qui servent à définir les autres. Si autrefois la masculinité était érigée en valeur dominante, et les femmes constituaient « les autres » contre lesquels l'identité masculine se renforce, les femmes ne représentent plus « les autres ». Les discours misogynes ne passent plus, et les femmes gagnent de plus en plus l'acceptabilité sociale face à leur présence dans les unités opérationnelles. Si autrefois il était courant que les femmes se sentent rejetées des équipes ou moins performantes que leurs homologues en raison de leur taille ou leur force physique inférieure, cette perception a grandement évolué avec le temps et avec la présence croissante des femmes dans la profession. Les femmes possédant une force physique moindre ont développé d'autres stratégies comme le recours à l'humour et à la discussion pour désamorcer les tensions. Avec le temps, ces stratégies se sont révélées tout aussi efficaces que le recours à la force et sont maintenant valorisées par les répondants hommes et femmes.

Toutefois, l'émergence de la culture du soin provoque un changement de paradigme dans la définition des caractéristiques décrivant « les autres ». Les caractéristiques valorisées sont désormais communes aux hommes et aux femmes, soit l'approche humaine au détriment de la force physique autrefois valorisée. Les leaders mal perçus par les répondants hommes ou femmes sont des leaders fermés, avec une mauvaise

communication, sans courage de gestion et manquant de rigueur. Ainsi, le discours organisationnel et les habiletés valorisées pour le travail (caractéristiques centrées sur l'action) sont communs aux deux sexes. Nous constatons que les attentes envers un bon leader, comme les comportements affichés d'un mauvais leader sont accessibles aux hommes comme aux femmes.

L'émergence de la culture du soin modifie également les relations sociales dans l'organisation. Chez les hommes et les femmes affichant des comportements corrélés avec la culture du soin, comme par exemple un tempérament chaleureux ou une ouverture aux autres, ces derniers voient leur identité renforcie par la reconnaissance sociale.

À contrario, si un membre affiche des comportements en lien avec la culture masculine, les relations sociales dans l'organisation vont faire pression afin qu'il modifie son comportement. La transition entre la culture masculine et celle du soin se manifeste également chez les participants masculins par leur choix de se définir par une description physique plus dure, qui fait peur, et leur volonté ensuite à déconstruire cette affirmation. Au sein du même individu qui se décrit comme « faisant peur », « avec des traits durs » ou « parlant fort », pour ensuite accoler l'antithèse, mais je suis empathique, mais je suis sympathique ou sociable, dans une forme de tiraillement entre deux discours coexistants.

Les femmes ne constituent plus « les autres » autour desquelles les hommes construisent leur identité. Le principal signe de ce changement de paradigme est la perception positive de l'affichage de traits stéréotypés comme féminins par les participants hommes et femmes. La reconnaissance sociale positive de ces traits régule les comportements dans l'organisation en endossant les membres en lien avec la culture du soin et en forçant les autres à adoucir leur approche afin d'être bien perçus socialement.

Par contre, la culture masculine subsiste toujours à travers différents artefacts, comme le léger flottement d'un sous-texte sexualisé, qui valorise une apparence physique féminine et agréable à l'œil comme élément de reconnaissance de la leader pour l'homme. Cette préférence affichée des hommes pour une femme féminine, portant bien la jupe, vient réguler les comportements féminins dans l'organisation, comme pour la participante qui répond aux injonctions de ses collègues masculins de maintenir son maquillage sobre et ses perles aux oreilles. La régulation se manifeste également chez les hommes et les femmes dans l'évitement des contacts physiques et dans l'abstention de nouer des relations intimes dans le cadre du travail, qui peut entraîner une diminution marquée de la crédibilité de la femme. Ainsi, la femme va se conformer aux attentes sexuées de leurs confrères en affichant le rôle de séductrice. Le rôle

de séductrice se joue dans la disponibilité fantasmée de la femme et être en relation avec un homme qui affiche sa conquête, ou pire, avec plusieurs prétendants marque un stigmat qui met fin à la crédibilité de la femme, qui doit rester « vierge » pour les membres masculins du groupe. De même, les commentaires des participants masculins sur l'apparence physique de la leader féminine confirment également l'importance accordée à l'apparence physique, qui fait l'objet de beaucoup d'attention, au détriment de la compétence technique. Selon Kanter (1977), les pairs féminines et les hommes retiennent davantage le style vestimentaire que la compétence. Ainsi, elles doivent travailler beaucoup plus fort pour faire reconnaître leur compétence.

Un second élément distinctif d'un groupe comportant peu de femmes est l'exagération des éléments culturels du groupe dominant. L'accent mis sur la culture masculine sert à affirmer la domination de cette culture et à tester les femmes *token*. Selon Kanter (1977), il est attendu d'elles qu'elles acceptent, autorisent et encouragent les expressions du groupe majoritaire, mais sans s'en approprier les codes. En effet, s'il est attendu d'elles qu'elles écoutent les blagues salaces ou encouragent les hommes à aller dans leur réseau ou au hockey, il est mal perçu qu'elles floutent la frontière de la culture dominante en mobilisant les mêmes comportements. Cet élément se retrouve dans différents discours chez les participants masculins comme féminins, notamment sur les attentes face aux comportements attendus des femmes sur les blagues sexuelles. Elles ne doivent pas être susceptibles, mais ne doivent pas entrer dedans et en ajouter une couche, ce qui est mal perçu. Le réseautage est également une stratégie réservée aux hommes, et les femmes ne peuvent pas se créer leur propre réseau, ou investir les réseaux existants.

Un troisième artéfact de la culture masculine est l'omniprésence de la loyauté comme valeur cardinale chez les répondants. La loyauté est typique d'une organisation caractérisée par un environnement de travail incertain et dangereux (Demirkol et Nalla 2020). Les policiers/militaires sont formés à observer les signes suspects en permanence dans leur environnement : les piétons, les véhicules qui circulent, etc. Ils se doivent d'être suspicieux envers le public et tendent donc à compter sur leurs collègues pour se protéger d'un environnement hostile, générant ainsi un sentiment d'isolement. Ce sentiment contribue à créer un très fort lien de solidarité entre eux et une culture tricotée serrée, créant une culture de loyauté. Ce sentiment de « nous contre les autres » émanant d'un besoin de protection peut aussi générer des effets négatifs, comme de fermer les yeux sur les comportements déviants d'un de leur membre plutôt que d'être identifié comme un « rat » qui a exposé un pair. Ce sentiment de protection module les normes, attitudes et valeurs partagées qui reposent sur l'idéal guerrier masculin. En effet, les caractéristiques

recherchées pour compter sur les pairs en cas de danger ont souvent été des stéréotypes masculins comme être brave, rationnel, physiquement fort et en contrôle de soi. Au niveau des opérations de base, la forte présence des femmes a modifié cette vision et généralement, les femmes sont perçues comme aussi performantes que les hommes et peuvent donc être un pair protecteur. Or, dès que les femmes quittent les opérations pour débiter une progression de carrière, cette protection s'effrite.

Le climat compétitif chez les membres qui progressent dans l'organisation se met en tension avec la valeur de la loyauté, les pairs ne constituant plus nécessairement le dôme de protection recherché. Alors qu'auparavant elles pouvaient compter sur leurs pairs, afficher leur envie de progresser les isole. L'exclusion des femmes de la culture de réseautage typiquement masculine comme stratégie de réponse au climat compétitif isole davantage les femmes en situation de leadership. Il est aussi possible que les participants camouflent ou dissimulent davantage les comportements déviants de leurs pairs en raison de la culture de la loyauté, en ne portant pas plainte en cas de harcèlement, par exemple. C'est ainsi que la loyauté peut être mise en tension par la compétitivité en affectant davantage les femmes que les hommes parce qu'elles ont moins recours au réseau pour se protéger.

Enfin, les résultats obtenus de l'étude établissent une ségrégation sexuelle encore présente dans diverses unités, surtout les unités opérationnelles et les postes de commandement dans les départements associés à la mission première de l'organisation. Les travaux de Murray (2020) positionnent le maintien d'une ségrégation sexuelle comme moyen de protection des hommes pour maintenir la vision masculine de l'emploi, en positionnant les femmes dans des fonctions jugées superficielles, faisant l'objet de commentaires cyniques et le maintien d'une branche à part des femmes, là où se fait le vrai travail. Les participants déconstruisent toutefois les résultats obtenus dans les études précédentes en affichant qu'ils ne trouvent pas « ça normal qu'il n'y ait pas de femmes dans les postes de commandement de ces fonctions ». (P) La majorité des discours tenus ne font pas état de commentaires cyniques ou dévalorisants des unités plus féminines, mais dévalorisent plutôt l'absence de représentation féminine dans certains créneaux plus masculins, confirmant ainsi l'état de transition entre la culture masculine et celle du soin en cours.

Murray (2021) réfère à la définition d'Acker (1990) d'une organisation genrée comme une organisation dans laquelle « les avantages et inconvénients, l'exploitation et le contrôle, l'action et l'émotion, le sens et l'identité sont construits selon la distinction entre le féminin et le masculin » (p.92). Les femmes ne

constituant plus « les autres », la dualité entre le féminin et le masculin tend à s'estomper. Toutefois, si l'action et l'émotion tendent vers une mixité du genre, le contrôle et l'exploitation semblent encore favoriser le groupe dominant masculin. Que ce soit par le maintien d'un climat compétitif, la ségrégation sexuelle dans les postes de commandements opérationnels et dans la haute hiérarchie ou le contrôle des réseaux informels, la culture organisationnelle démontre encore des traits genrés.

Ainsi, la culture du soin émergente n'a pas entièrement remplacé la culture masculine. La coexistence de cultures organisationnelles distinctes au sein d'une même organisation agit comme un facteur de régulation identitaire, façonnant les croyances, les valeurs et les comportements des individus qui la composent. Comme l'ont souligné différents auteurs (Brown, 2015; Alvesson et Willmott, 2002; Alvesson et Billing, 2009), l'identité personnelle est un concept dynamique influencé par les interactions sociales et les normes organisationnelles. L'émergence de la culture du soin aux côtés de la culture traditionnelle masculine a modifié la façon dont les individus se définissent et se distinguent les uns des autres au sein de l'organisation. Les attentes émises, autrefois dominées par des caractéristiques masculines stéréotypées, ont évolué vers des valeurs axées sur l'approche humaine, accessibles aux hommes comme aux femmes. Cette transition a été marquée par une reconnaissance sociale accrue pour ceux qui incarnent ces valeurs, tout en mettant sous pression ceux qui restent attachés exclusivement à des comportements associés à la culture masculine. Cependant, des vestiges de la culture masculine persistent, se manifestant par une régulation sur des attentes sexuées, une ségrégation sexuelle dans les postes de commandement lié aux opérations, l'exclusion des femmes dans l'expression d'attributs culturels appartenant au groupe dominant et dans les tensions entre la loyauté et la compétitivité.

## 6.2 Effet de la coexistence des cultures sur le travail identitaire des femmes gestionnaires leaders

Le modèle conceptuel mobilisé dans cette recherche place le travail identitaire au cœur du processus de co-construction de l'identité de leader, par la description des boucles d'amplification en trois niveaux (internalisation, reconnaissance sociale et endossement collectif). Les réactions et rétroactions de l'entourage professionnel (subalternes, pairs gestionnaire leader ou supérieurs) vont influencer aussi les perceptions du leader sur son sentiment de compétence lié à l'exercice des fonctions, mais également comment il est perçu par les autres autour de lui. Cette section présente les effets de la coexistence des deux cultures et des tiraillements parfois contradictoires des discours sur la construction identitaire des femmes leaders. L'internalisation de l'identité de leader chez les participantes semble plus faible que la reconnaissance des *followers*, ce qui provoque un travail identitaire chez les participantes.

### 6.2.1 Degré d'internalisation de l'identité de leader

Le degré d'internalisation de l'identité de leader chez les femmes participantes révèle que malgré que la grande majorité se considèrent comme des leaders, certaines doutent d'elles-mêmes. Les hommes reconnaissent toutefois davantage le leadership des femmes en dépit que certains perçoivent un manque de confiance chez elles.

Le tiraillement provoqué par la coexistence de deux cultures simultanées peut être généré par des discours concomitants sur les attentes envers les femmes dans l'organisation. Entre les caractéristiques masculines stéréotypées, la ségrégation sexuelle dans les postes de commandement liés aux opérations, les attentes sur l'apparence physique et les attentes envers l'approche humaine et bienveillante, tout en étant compétitive, mais sans miser sur le réseau, et en maintenant la loyauté attendue d'elles, les femmes jonglent avec différentes normes de comportements parfois contradictoires. La coexistence de différentes cultures au sein de l'organisation et des tensions entre des valeurs concurrentes telles que la compétitivité et la loyauté peuvent expliquer que les femmes doutent davantage d'elles-mêmes, alors que les hommes leur accordent le leadership. L'étude de Clarke et al (2009), menée dans un milieu typiquement masculin, met en relief le travail identitaire important des gestionnaires qui expérimentent des discours antagonistes. Trois contradictions sont identifiées dans l'étude de Clarke et al et correspondent à celles nommées par les participants ici : l'importance de conserver un contrôle émotionnel complet versus celui d'être engagé envers l'organisation; d'agir de manière professionnelle versus non-professionnelle; avoir une préoccupation pour l'organisation versus une préoccupation pour les gens. Les gestionnaires ont fait face à d'importants défis identitaires, en étant devant deux ensembles d'affirmation de soi contradictoires constituant des modèles idéaux distincts de ce qu'est supposé être un « bon » gestionnaire, ce qui a généré chez eux une insécurité identitaire. Notre étude démontre aussi la coexistence de deux ensembles d'affirmation de soi contradictoires : être chaleureuse et être compétitive, être séduisante et ne pas se laisser séduire ou ne pas utiliser le réseau et être loyale. Ainsi, il n'est pas étonnant que certaines participantes affichent une forme d'insécurité sur leur performance.

Les hommes reconnaissent davantage le leadership des femmes qu'elles-mêmes se l'accordent. Ces résultats s'éloignent du modèle de construction de l'identité de leader de DeRue et Ashford (2010) et du cadre conceptuel de la recherche. En effet, les auteurs décrivent un exercice itératif, en spirale positive, entre les actions de réclamer et d'accorder qui débute par l'internalisation individuelle, puis, par le biais de la reconnaissance sociale, les membres acceptent l'identité réclamée, qui culmine par l'endossement

collectif. Les résultats tendent à démontrer que la reconnaissance sociale et l'endossement collectif sont plus élevés que l'internalisation individuelle. Ou, présenté différemment, les hommes *followers* accordent le leadership, mais les leaders féminins ne l'interprètent pas de cette manière. Ainsi, elles n'entrent pas dans une boucle d'amplification en ne prenant pas confiance et en ne réclamant pas plus fort leur leadership. Comme les auteurs le précisent, la co-construction entre les identités de leaders et de *followers* peut aussi permettre de prédire la force de la relation entre le leader et les *followers*. Plus grande sont la clarté, la visibilité et la crédibilité de l'identité de leader, plus grande est l'acceptation des rôles chez les membres (qui dirige et qui suit). Or, le doute chez certaines leaders met en relief que la clarté n'est pas nécessairement aussi présente chez elles que chez leurs homologues masculins, en raison de la coexistence des cultures organisationnelles et des tiraillements parfois contradictoires entre les discours.

### 6.2.2 Stratégies d'adaptation au doute

Les stratégies d'adaptation au doute réfèrent au travail identitaire effectué par les leaders féminins pour former, réparer, entretenir, renforcer ou réviser les constructions qui produisent un sentiment de cohérence et de distinction dans leur identité de leader. Les femmes leaders s'engagent dans deux types de stratégies en réponse au doute : en fournissant une prestation de travail largement au-dessus des normes, que ce soit volontairement ou non, et en prenant soin des membres de leur équipe (comportement de soin).

Comme il a été discuté dans la section résultats, plusieurs leaders féminines sont surreprésentées dans les comités de travail, effectuent du travail pour les autres gestionnaires ou travaillent de longues heures. De cette manière, elles obtiennent des compétences supplémentaires, une transversalité dans leurs connaissances et une visibilité accrue. Elles tendent à se sécuriser à travers ce discours qui placent leur dévouement à l'organisation et à l'équipe au cœur de leur existence.

Le recours à la stratégie de réclamer une reconnaissance de leadership par les connaissances est cohérent avec la littérature. En effet, divers auteurs ont mesuré le même phénomène chez les femmes évoluant dans un milieu masculin. Elles doivent travailler beaucoup plus fort pour faire reconnaître leur compétence et justifier leur place (Angehrn et al, 2021; Dumont et Julien, 2020; Österling et Haake, 2010). En travaillant plus, en étant fortement rigoureuses, elles maîtrisent davantage leur environnement. Les répondants masculins n'ont pas nommé de double standard sur la performance et ne semblent pas s'attendre à une prestation de travail supérieure. Au contraire, ils vont davantage vouloir que la leader féminine ralentisse

un peu. Il a été discuté que la stratégie génère des tensions entre la leader et l'entourage relativement à la compétitivité ambiante. La stratégie peut aussi mettre la leader en tension avec sa vie privée. Toutefois, les femmes leaders poursuivent sur cette voie, et les hommes accordent une reconnaissance fondée sur les compétences. Par contre, la meilleure stratégie auprès des répondants masculins semble être celle du soin. En prenant soin des membres de son équipe, la leader obtient la reconnaissance souhaitée, tout en minimisant les tensions. Bien que cette stratégie semble être plus payante sur le plan de reconnaissance réclamée, les femmes leaders semblent préférer la première, qui est pourtant plus coûteuse sur le plan personnel. Les hommes accordent davantage la reconnaissance aux leaders exprimant des comportements de soin auprès de leur équipe, et sont irrités par des comportements de rigueur excessifs démontrés par les femmes gestionnaires leaders.

Les résultats démontrent la variation dans le degré d'importance accordée au travail chez les répondantes affichant une identité de leader fortement intégrée, qui vont émettre des comportements avec une faible amplitude, voire pas du tout. Ainsi, celles doutant d'elles-mêmes sont plus susceptibles de recourir aux stratégies d'apaisement du doute que celles présentant une identité de leader forte. Les résultats illustrent bien le travail identitaire accru réalisé pour apaiser la présence du doute.

### 6.2.3 Scénarios d'accession au rôle de leader

Les scénarios d'accession au rôle de leader démontrent bien le processus de co-construction de l'identité de leader entre les *followers* et la leader. En effet, la moitié des répondantes se sont fait offrir la reconnaissance avant de la demander, et l'autre moitié l'ont demandé avant de se la faire reconnaître. DeRue et Ashford (2010) expliquent que le processus est itératif dans lequel un individu réclame une identité et d'autres membres qui accordent cette identité. La revendication (*claim*) réfère aux actions d'une personne en vue d'affirmer leur identité en tant que leader ou *follower*. La reconnaissance (*grant*) fait référence aux actions qu'une personne entreprend pour conférer une identité de leader ou de *follower* à une autre personne. Le processus de revendication et de reconnaissance fonctionne dans les deux sens. C'est-à-dire que les individus peuvent accorder l'identité d'un leader en acceptant l'affirmation du leadership ou en accordant cette identité à une personne avant toute revendication initiale. Cet octroi peut ainsi déclencher un comportement de revendication future.

Les résultats de l'étude corroborent le modèle en faisant état des deux sens possibles (demander ou se faire reconnaître en premier). En effet, la moitié des participantes n'ont pas recherché activement un rôle

de leadership, ce rôle leur a été imposé ou suggéré par les pairs ou les supérieurs immédiats. Elles ont donc été reconnues comme leader avant même de réclamer cette identité. Ce scénario d'accession au rôle de leadership démontre l'importance de la rétroaction offerte par l'entourage social de la gestionnaire leader dans l'engagement de celle-ci au début du processus de co-construction. Le second scénario d'accession au rôle de leader fait état de demander en premier l'identité de leader, qui correspond à l'autre moitié des participantes. Il n'y a pas eu de corrélation mesurée entre le degré d'internalisation plus faible (entre celles qui doutent d'elles-mêmes) et le scénario d'accession. Une des raisons explicatives pourrait être l'évaluation du risque effectué par la femme en raison de sa visibilité accrue, ce qui est commun à l'ensemble des leaders féminines et qui sera traité dans la prochaine sous-section.

### 6.3 Facteurs influant sur le travail identitaire

Les résultats de la recherche font état de facteurs qui ont inhibé le processus de co-construction de l'identité de leader. Ces résultats sont cohérents avec la littérature et positionnent la perception du risque plus élevé en raison de la visibilité accrue des femmes, la différenciation des leaders féminines, le groupe d'association et enfin l'identification des signes de reconnaissance comme facteurs influant le travail identitaire.

#### 6.3.1 Perception du risque plus élevé en raison de la visibilité accrue des femmes

DeRue et Ashford (2010) avancent comme facteur inhibant le processus de travail identitaire de construction de l'identité de leader le risque perçu chez le leader à la reconnaissance demandée. Le leader en construction va mettre dans la balance les avantages possibles de sa demande (pouvoir, promotion, prestige social) et les risques anticipés avant d'émettre une demande de reconnaissance de leadership. Kanter (1977) propose que les femmes sont souvent seules dans une équipe d'hommes et par ce fait, elles sont fortement visibles. Chacune de leurs actions est publique et donc, chaque erreur est vue. De plus, elles représentent aussi leurs pairs féminines, dans ce que Kanter a nommé « l'extension des conséquences ». La performance d'une femme peut se répercuter sur l'ensemble des femmes. Ces résultats sont également retrouvés dans les études portant sur le milieu policier et militaire (Österlind et Haake (2010); Febraro (2007); Angehrn et al (2021) et Brière et al (2019)). Les policières ou militaires mentionnent un double standard sur leurs compétences et un droit à l'erreur moindre que leurs homologues masculins, qui se répercutent par une prise de risque moindre. Elles mentionnent qu'elles ne vont pas appliquer sur un poste à moins que leur curriculum vitae ne soit impeccable et rempli d'expérience, afin de démontrer leur compétence dès le départ dans la fonction. Ainsi, les études en milieu

militaire ou policier suggèrent que lorsqu'une leader féminine met dans la balance les avantages à réclamer une identité de leader et les risques associés à cette réclamation, elles vont percevoir un risque plus élevé, ce qui va inhiber le processus.

Les résultats de cette étude suggèrent que c'est encore le cas. Peu importe le degré de confiance dans son identité de leader, une majorité de répondantes ont émis des risques accrus liés à leur plus grande visibilité. Elles ont mentionné être mises au défi, *challengées*, se sentir responsable des résultats pour l'ensemble des femmes gestionnaires de l'organisation ou être punie plus durement en cas d'erreur. Elles soulignent aussi une prise de risque moindre, et rester dans leur champ d'expertise, leur créneau principal ou attendre d'être parfaitement en contrôle avant d'appliquer sur un poste. Ceci permet d'expliquer en partie le scénario d'accession au rôle de leadership par les *followers* qui ont accordé l'identité de leader à la femme gestionnaire leader avant que celle-ci ne réclame cette identité.

### 6.3.2 Sentiment de différenciation

Tout d'abord, une majorité de répondantes féminines pensent que le genre influe le leadership et perçoivent une différence entre les hommes et les femmes dans son expression. Elles arguent que la femme leader est davantage humaine et douce. Elles avancent aussi que les femmes misent sur leur compétence et les hommes, sur leur réseau pour progresser. Elles allèguent également que les hommes sont plus confiants qu'elles et qu'ils vont prendre plus de risques. Les hommes, en revanche, ne relèvent pas d'écart global et affirment que c'est plus une question de personnalité propre à chacun qu'une question de genre.

Ces résultats détonnent du corpus de littérature. En effet, la théorie du *tokenisme* de Kanter (1977) affirme que le groupe des dominants va exagérer les éléments culturels propres à eux, ce qui souligne avec emphase les différences avec le *token*. Il est attendu des femmes qu'elles encouragent les expressions culturelles du groupe majoritaire en leur présence, toutefois sans y participer, ce qui serait de l'appropriation. Les hommes vont donc se donner en spectacle en présence d'une femme, en affirmant haut et fort des éléments propres à leur culture, comme par exemple des histoires salaces ou des éléments sportifs. Les femmes peuvent (doivent) rire, mais ne peuvent pas en raconter une.

Les résultats obtenus sont donc à l'inverse de la théorie, mais de manière mitigée. Les hommes ne se comportent pas comme les membres d'un groupe dominant en clamant les différences. Au contraire, ils

soulignent le caractère unique, individuel de chaque personne, femme comme homme. Pour eux, il y a autant de femmes que d'hommes bienveillants ou durs. Ils ne considèrent la leader féminine différente des autres leaders en raison de son genre, et ils établissent la différenciation entre le groupe des non-performants, ceux qui ne sont pas engagés envers la mission, homme ou femme, et ceux qui performant, excluant ainsi le genre du discours comme élément de différenciation. Aussi, un participant affirme : « j'ai toujours travaillé mieux dans les unités où y avait des filles parce que je trouve que ça augmente le niveau d'intelligence du groupe » (P), laissant entendre que les hommes font généralement plus attention quand il y a une femme dans l'équipe. Toutefois, deux répondants soulignent la nécessaire adaptation des femmes au milieu masculin, en acceptant les blagues, mais sans participer, en cohérence avec la théorie. Contrairement à la théorie, les femmes polarisent davantage leurs différences avec les hommes. Elles mettent l'accent sur l'aspect maternel associé à leur sexe pour se distinguer du groupe des hommes.

Ainsi, les hommes et les femmes confirment sur certains points la théorie puis s'en éloignent sur d'autres. La coexistence de deux cultures organisationnelles semble jouer un rôle ici, en renforçant la culture du groupe des *tokens*. En valorisant les comportements de soin associés aux femmes, l'émergence de la culture du soin donne de la force à la culture associée à celles-ci. Ainsi, il n'est pas surprenant qu'elles revendiquent leur différence, puisque le discours social commence à le valoriser. Des relents de la culture masculine sont néanmoins identifiables avec l'adaptation des femmes aux blagues, mais sans y participer directement. La différenciation perçue entre les hommes et les femmes selon le point de vue des deux sexes illustre bien la coexistence des deux cultures et son effet de tiraillement sur les normes partagées.

Tout comme une majorité de femmes leaders estiment qu'il y a une différence entre les genres en matière de leadership, ces dernières se sentent aussi différentes des autres leaders. L'une nomme qu'il y a un écart entre ses propres caractéristiques personnelles et celles détenues par les leaders qui sont reconnus dans l'organisation. Il est possible de dénoter des écarts entre les caractéristiques personnelles les plus utilisées des femmes leaders : travaillante, humaine, authentique et rigoureuse versus celles utilisées pour décrire le leader reconnu : diversifié, crédible et communique bien auprès de ses membres.

Sveningsson et Alvesson (2003) explorent le travail identitaire chez les gestionnaires, qui sont confrontés à des idéaux et des attentes déraisonnables et contradictoires. Ils affirment qu'il est ardu de maintenir une identité stable lorsque l'on perçoit un écart entre l'idéal ou les normes d'un emploi et sa propre performance. Confirmés par Collinson (2003) et Clarke et al. (2009), des tiraillements entre des discours

antagonistes génèrent une insécurité identitaire et un important travail identitaire. Cette différenciation ressentie par les participantes peut aussi agir en facteur générant une insécurité identitaire.

Reprenant la même logique, DeRue et Ashford (2010) identifient les théories implicites du groupe sur le leadership comme un facteur favorisant ou inhibant le processus de construction de l'identité de leader. Lorsqu'une personne perçoit une concordance élevée entre elle-même et les caractéristiques recherchées d'un leader, elle va davantage réclamer cette identité. Ceci peut expliquer qu'une moitié des répondantes n'ait pas réclamé cette identité avant qu'y être portées par leur entourage, qui leur a accordé avant qu'elle ne le sollicite.

Aussi, selon les auteurs, les attentes implicites du groupe sur le leadership et leurs perceptions de ce qu'est un leader vont influencer sur les gens qui seront vus comme des leaders. Les membres vont accorder l'identité de leader à des individus qui correspondent positivement à leurs conceptions mentales d'un leader. L'archétype du leader reconnu selon la perspective des hommes est un leader humain, consultatif et livrant la marchandise, alliant la performance avec le bien-être des membres. Ils associent également la rigueur et l'éthique à ce leader reconnu. Les caractéristiques personnelles des femmes correspondent au leader « parfait » selon les hommes. Ainsi, ils accordent davantage le leadership aux femmes, ce qui est cohérent avec la littérature.

### 6.3.3 Groupe d'association

Le travail identitaire décrit comme « le processus engagé par une personne en vue de former, réparer, entretenir, renforcer ou réviser les constructions qui produisent un sentiment de cohérence et de distinction » est visible également chez les femmes avec leur groupe principal d'association (Sveningsson et Alvesson, 2003). La très grande majorité des répondantes ressentent une proximité avec les membres de l'organisation qui travaillent en collectivité pour livrer la mission première, pour accroître la sécurité de la population. Celles qui ont nommé les leaders comme groupe d'association l'ont fait en le jumelant avec un second groupe d'association. Le groupe des leaders n'est pas le groupe clairement défini d'association, pouvant même être celui contre lequel l'identité se construit, par exemple avec la participante qui se décrit comme : « *surtout pas eux.* » (PE) Ainsi, de manière générale, le groupe des leaders de l'organisation génèrent un faible sentiment de cohérence chez les répondantes féminines. Le plus fort sentiment de cohérence est envers les membres et la mission de l'organisation, comme si les leaders n'étaient pas inclus dans ce groupe. Ces résultats offrent une perspective éclairante sur le travail de construction de l'identité

de leader chez les leaders féminines, qui s'associe aux membres civils, policiers ou militaires partageant leurs idéaux. En ne percevant pas une grande concordance entre elles-mêmes et les leaders reconnus de l'organisation, elles vont s'engager dans un processus pour construire une cohérence avec d'autres personnes plus ressemblantes, ce qui pourrait inhiber le processus de construction de l'identité de leader en formant une spirale décroissante en limitant les demandes de reconnaissance envers le groupe des leaders.

Il est aussi possible d'arguer que l'absence de modèle féminin dans les postes des leaders pourrait contribuer à ce sentiment de différenciation et la faible association avec le groupe des leaders. Toutefois, le genre ne semble pas nécessairement entrer en compte dans l'argumentaire avancé des répondantes, qui placent la mission au cœur de leur sentiment d'association. Une seconde piste pourrait être la perception que les hommes leaders surfent sur leur réseau pour progresser, qu'ils sont compétitifs alors que les femmes vont s'appuyer sur leurs réalisations pour être reconnues. En utilisant peu la stratégie du réseau, qui nécessite forcément une association avec des leaders, et en misant sur leur compétence pour être remarquées, elles s'associent donc aux membres qui leur permettent de s'accomplir de cette manière.

#### 6.3.4 Identification des signes de reconnaissance

DeRue et Ashford (2010) expliquent que le processus de construction de l'identité de leader se déroule en de multiples boucles itératives, qui spiralent de manière positive ou négative, dans lequel un individu réclame une identité et d'autres membres qui accordent cette identité. Entre les actions de revendication (*claim*), qui réfèrent aux actions d'une personne en vue d'affirmer leur identité en tant que leader ou *follower* et celles de reconnaissance (*grant*) qui désignent les actions qu'une personne entreprend pour conférer une identité de leader ou de *follower* à une autre personne, la leader en construction doit bien percevoir les signaux des membres de son entourage qui confirment ou pas son identité.

Les résultats confirment ce processus en plaçant le supérieur immédiat, les pairs et les subordonnés dans l'entourage de la leader comme émetteurs des signaux de reconnaissance. Les femmes leaders se sentent reconnues quand leur patron souligne leur performance publiquement ou quand il lui confie un mandat spécialement complexe. Elles se sentent reconnues quand un collègue leader fait appel à elles pour obtenir un conseil dans une situation ou quand un subordonné mentionne le bien que la leader lui apporte. Ces marques directes de reconnaissance contribuent à renforcer la confiance de la leader en son identité. Les

marques de reconnaissance proviennent donc de l'entourage social de la leader, ce qui permet de confirmer la profonde influence des autres dans le processus de construction de l'identité de leader.

Toutefois, les hommes *followers* (que ce soit comme supérieur immédiat ou subordonné) ont identifié les promotions comme signe de reconnaissance, s'excluant donc eux-mêmes ou leurs pairs des émetteurs potentiels de reconnaissance. Ils misent sur la progression de carrière comme signe de reconnaissance, dont les responsables du signal sont lointains et désarticulés. Ils font peu référence à l'entourage social des leaders comme responsables des signaux de reconnaissance, ce qui les désengage du processus.

De manière générale, les femmes leaders se sentent reconnues, soit avec une reconnaissance orientée vers leur performance ou orientée vers leur influence sur les autres. Ces deux grandes catégories de reconnaissance font écho aux stratégies des femmes leaders pour se faire reconnaître dans leur identité de leader (en fournissant une prestation de travail largement au-dessus des normes et en prenant soin des membres de leur équipe). Si les femmes obtiennent des signaux de reconnaissance orientés sur leur performance, elles adopteront ensuite des comportements misant sur le travail en étant surreprésentées dans des comités de travail, en effectuant du travail pour les autres gestionnaires ou en travaillant de longues heures. De la même manière, si elles reçoivent des signaux de reconnaissance pour leurs relations interpersonnelles, elles orienteront leurs efforts en ce sens. Il n'est donc pas surprenant que le recours à ces stratégies soit les principales réponses au travail identitaire engendré par le processus de construction de l'identité de leader.

Ainsi, comme discuté précédemment, les résultats tendent à démontrer que la reconnaissance sociale et l'endossement collectif sont plus élevés que l'internalisation individuelle. Si les femmes leaders se sentent reconnues, donc qu'elles perçoivent efficacement les signaux de reconnaissance sociale et d'endossement collectif, pourquoi leur internalisation interne est plus faible? Une piste de réflexion pourrait se trouver dans le sentiment d'association plus faible avec le groupe des leaders et dans leur sentiment profond de différenciation avec les autres, qui laisse présager la présence du doute chez elle, relié à la coexistence des deux cultures organisationnelles.

#### 6.4 Autres éléments facilitant le parcours de carrière chez la leader féminine

L'importance des liens sociaux est également démontrée par les facteurs facilitant le parcours des leaders, démontrant le même processus de co-construction de l'identité de leader, et de l'influence de leur

entourage dans celui-ci. Lorsqu'elles ont vécu des moments difficiles, certaines répondantes se sont tournées vers leur équipe rapprochée, qui ont construit un dôme de sécurité autour d'elles, leur permettant de se reconstruire. Ce sont donc les employés, les subordonnés qui ont offert le feed-back nécessaire à la leader pour reprendre confiance en ses capacités de leader.

D'autres répondantes ont positionné leur supérieur immédiat ou des mentors qui les ont soutenus dans un moment difficile. Ces résultats témoignent du processus de construction de l'identité de leader et confirment l'influence importante des subordonnés et des supérieurs immédiats dans le processus de travail identitaire.

Toutefois, d'autres se sont appuyées sur elles-mêmes pour passer au travers de moments difficiles. Elles ont mentionné leur capacité à rebondir rapidement, en saisissant de nouvelles opportunités et en se concentrant sur leurs objectifs professionnels. Ces résultats sont congruents avec certaines répondantes qui ont mentionné qu'elles identifient peu de reconnaissance dans leur milieu. Elles doivent donc se tourner vers elles-mêmes pour se construire et misent sur leur performance en emploi pour obtenir à nouveau des signaux de reconnaissance de leur leadership.

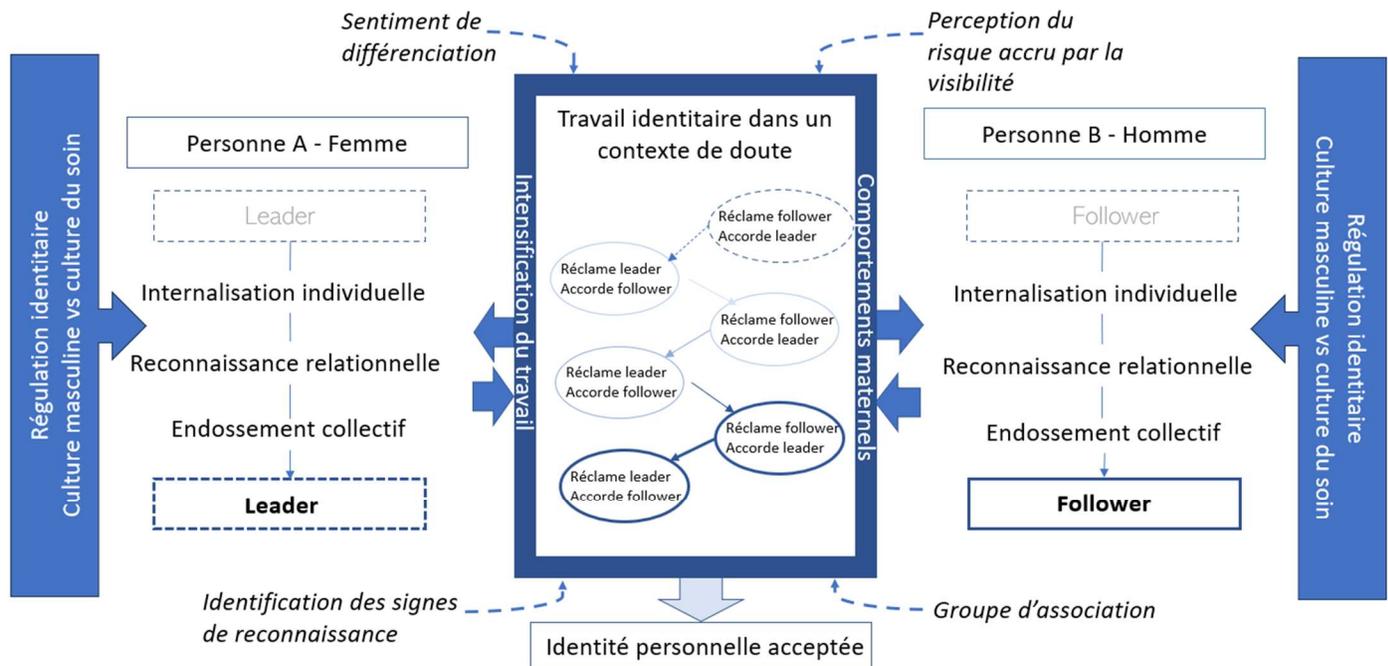
#### 6.5 Cadre conceptuel modifié avec les résultats de la recherche

Les résultats de cette recherche militent pour une adaptation du cadre conceptuel. Tout d'abord, les résultats soutiennent la théorie de DeRue et Ashford (2010) du processus social de construction de l'identité de leader. Toutefois, dans un contexte organisationnel traditionnellement masculin, il semble que certains facteurs deviennent plus prépondérants que d'autres et que de nouveaux facteurs s'ajoutent.

Le cadre conceptuel modifié avec les résultats de la recherche maintient les concepts clés de l'identité personnelle, du travail identitaire et de la régulation identitaire agissant dans le processus de construction de l'identité de leader. Le processus de construction de l'identité de leader est présenté en trois niveaux : l'internalisation individuelle, la reconnaissance relationnelle et l'endossement collectif, au fil desquels, l'identité de leader va se renforcer ou s'affaiblir au fur et à mesure du travail identitaire réalisé par des actions de réclamer et accorder la légitimité souhaitée. DeRue et Ashford (2010) proposent que le travail identitaire fonctionne dans les deux sens, c'est-à-dire que les individus peuvent accorder l'identité d'un leader en acceptant l'affirmation du leadership ou en accordant cette identité à une personne avant toute revendication initiale. Les résultats obtenus par la recherche sont tout à fait cohérents avec la théorie.

Toutefois, le cadre conceptuel doit être ajusté pour intégrer les dynamiques sociales complexes qui émergent lorsqu'une femme réclame une identité de leader dans un milieu traditionnellement masculin.

Figure 6.1 Cadre conceptuel intégrant les résultats de la recherche



Cadre conceptuel adapté de : DeRUE, D. S., & ASHFORD, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? a social process of leadership identity construction in organizations. *The Academy of Management Review*, 35(4), 627–647. <https://doi.org/http://www.jstor.org/stable/29765008>

La première modification au schéma est l'importance de la régulation identitaire par le tiraillement entre les deux cultures. La puissance de la régulation est aussi signifiée par les flèches qui convergent sur les deux personnes, A et B, agissant comme une pression sociale tant sur la leader que sur le *follower*. En effet, l'émergence de la culture du soin modifie les normes et les attentes vers des valeurs axées sur l'approche humaine, accessibles aux hommes comme aux femmes. Cette transition a été marquée par une reconnaissance sociale accrue pour ceux qui incarnent ces valeurs, tout en mettant sous pression ceux qui restent attachés à des comportements associés à la culture masculine. L'émergence de la culture du soin élargit aussi le bassin de candidats potentiels à des postes de gestion puisque les femmes correspondent désormais davantage aux attentes. Cependant, des vestiges de la culture masculine persistent, se manifestant par une régulation sur des attentes sexuées et une ségrégation sexuelle dans les postes de commandement lié aux opérations, qui agissent comme un contrediscours. Ces deux discours antagonistes sont donc illustrés comme des facteurs de régulation dans le processus de construction de

l'identité de leader, qui sont plus prépondérants que dans le schéma initial. Ces contrediscours sèment un doute qui provoque un travail identitaire plus important.

La seconde modification au schéma est l'emphase sur le travail identitaire qui est accentué par les tensions entre les cultures et les valeurs. Il est illustré par un encadré plus épais, qui vise à faire ressortir les résultats voulant que les gestionnaires expérimentant des discours antagonistes vivent un travail identitaire plus élevé, à l'instar des travaux de Clarke et al. (2009). L'encadré plus visible illustre le phénomène et contient également les deux stratégies des participantes pour y répondre : l'intensification du travail et l'adoption de comportement de soin. Les participantes stimulent le processus de reconnaissance de leur leadership par ces approches et apaisent leurs doutes, ce qui enclenche une boucle itérative de co-construction.

Une troisième modification au schéma inclut des facteurs qui vont inhiber ou favoriser le processus de co-construction. Le premier facteur est le sentiment de différenciation. Lorsqu'une personne perçoit une concordance élevée entre elle-même et les caractéristiques recherchées d'un leader, elle va davantage réclamer cette identité. Il a été discuté précédemment du sentiment de différenciation chez les répondantes, qui ne correspondent pas à l'archétype et de sa place dans les discours. Le second facteur est la grande visibilité des membres féminines en raison de leur sous-représentation, ce qui rend leurs erreurs plus visibles. Le leader en construction va mettre dans la balance les avantages possibles de sa demande (pouvoir, promotion, prestige social) et les risques anticipés avant d'émettre une demande de reconnaissance de leadership. Le risque de réclamer une identité de leader est plus élevé chez la femme en raison de leur visibilité accrue. Le troisième facteur est le sentiment d'association. Les femmes leaders associent davantage aux membres civils, policiers ou militaires partageant leurs idéaux envers la mission de l'organisation qu'aux leaders reconnus de l'organisation. En s'engageant dans un processus pour construire une cohérence avec d'autres personnes que les leaders, elles peuvent déclencher une spirale décroissante en limitant les demandes de reconnaissance envers le groupe des leaders. Le dernier facteur est la perception des signes de reconnaissance, qui peut venir brouiller le processus de construction. En effet, une mauvaise lecture des signaux de reconnaissance peut venir entraver la co-construction sociale de l'identité. En somme, ces quatre facteurs ont été ajoutés avec des flèches pointant vers l'encadré illustrant le travail identitaire pour illustrer leurs effets sur ce dernier.

Une dernière modification représente une internalisation moins élevée de l'identité de leader chez la femme que l'internalisation de l'identité de *follower* chez l'homme, qui est représentée par un encadré en

pointillé pour elle, alors que celui de l'homme est constitué d'une ligne pleine. Cet encadré illustre le résultat du processus de construction de l'identité de leader en présence de doute.

#### 6.6 Pistes de réflexion : de l'individuel à l'organisationnel

L'étude de Brière et al. (2020) analyse la culture du milieu correctionnel, qui a passé rapidement de 13,3% de femmes à plus de 40% de femmes, voire près de 48% dans certains établissements de détention. L'étude sur l'impact de la progression des femmes en milieu correctionnel met l'accent sur les facteurs organisationnels ayant soutenu cette progression, en diminuant le recours à des stratégies individuelles d'adaptation. Ils soulignent la mise en place d'un système de gestion de plainte très efficace en matière d'harcèlement, de l'accompagnement dans des équipes de travail en climat de travail, une politique de flexibilité d'horaire, une politique de mixité et le développement de techniques et d'outils pour diminuer le recours à la force physique. L'étude souligne également que les postes de décision s'obtiennent au terme de concours neutre, ce qui avantage les femmes et de l'importance du facteur temps dans la progression de carrière. Enfin, ils dénotent que ces changements ont profondément modifié la culture masculine en place.

Les résultats de notre étude sont congruents avec une organisation qui se retrouve à mi-chemin dans ce processus de changements. Des éléments concomitants de cultures organisationnelles se chevauchent, tout en gardant encore des stratégies individuelles d'adaptation, comme l'intensification du travail et le recours au soin. L'étude de Brière et al. place l'adaptation organisationnelle au cœur des facteurs de succès de la progression des femmes dans l'organisation.

Différents participants à cette recherche ont souligné des pistes d'amélioration de nature organisationnelle, notamment dans le processus de promotion. Présentement, il est obligatoire de passer chaque grade un par un, avec un temps minimal devant être réalisé dans ce dernier. De plus, certaines fonctions ne sont pas reconnues comme de la gestion, comme par exemple des postes de coordination, dans lesquels les femmes sont très présentes. Sans gérer directement des membres, les coordonnateurs gèrent des projets, des budgets ou divers partenaires internes et externes. Ils développent donc des compétences similaires, mais qui ne sont pas reconnues comme du temps de gestion. D'autres mentionnent une reconnaissance plus importante de l'expérience terrain à mettre en balance avec la scolarité exigée. Les participants plaident à la fois pour un processus plus souple et plus rigide. Plus souple en reconnaissant plus largement les compétences de gestion, en permettant de « sauter un grade » et de

bouger plus librement dans les postes de gestion en fonction de son profil, et plus rigide, en renforçant la neutralité dans les concours de promotion. La neutralité des concours de sélection des services correctionnels permettrait également de diminuer la stratégie de progression par réseautage.

L'adoption d'une politique de mixité, à l'instar des services correctionnels, soulève plusieurs inquiétudes chez les participants hommes et femmes d'être sélectionnés pour leur genre et non pour leurs compétences, ce qui diminuerait leur crédibilité. Toutefois, l'adoption de processus de recrutement plus strict permettrait de donner une crédibilité accrue aux nominations. L'étude de Brière et al (2020) a également mis en lumière que l'augmentation des femmes a réduit le phénomène de *tokenisme*. En augmentant le nombre de femmes dans les postes de gestion, surtout au niveau des secteurs opérationnels où elles sont moins présentes, la visibilité de celles-ci va diminuer, ce qui modifiera le recours à l'intensification du travail.

Au-delà du processus de promotion, l'organisation peut moduler davantage ses pratiques pour soutenir le déploiement de la nouvelle culture. Par exemple, une participante aborde le processus de gestion des contributions, qui devrait intégrer une nouvelle définition de la performance attendue en poste pour y refléter les nouvelles attentes de l'organisation, à savoir de prendre soin de son capital humain. Passer de la mesure de l'atteinte de résultats à la mesure de comment ces résultats ont été livrés pour y refléter les attentes en matière de savoir-être permettrait de renforcer ces attentes. Ainsi, divers participants ont abordé des pistes de solutions qui sont congruentes avec l'étude de Brière et al (2020) et qui touchent davantage des facteurs organisationnels que personnels.

## CONCLUSION

L'objectif de la recherche est de comprendre comment se co-construit l'identité de leader chez les femmes dans un milieu traditionnellement masculin. Elle donne la parole à des femmes qui ont franchi la double barrière de la ségrégation sexuelle horizontale, en occupant un emploi dans un secteur typiquement masculin, puis de la ségrégation sexuelle verticale, en occupant des fonctions de gestionnaire leader. La recherche permet une vision de leur identité de leader et permet la mise en relief des processus sociaux en s'intéressant aussi aux hommes évoluant avec ces femmes.

Cette étude se déroule dans le milieu masculin des services de protection publique de premières lignes, auprès des policiers et militaires. Dix-huit entrevues ont été réalisées auprès de leaders, permettant une perspective riche sur leur expérience. Les résultats obtenus font état d'un milieu en mutation et de l'impact de cette évolution sur la construction de l'identité de leader.

S'éloignant des études précédentes, les résultats ne s'attardent pas sur les expériences difficiles vécues par les femmes œuvrant dans les milieux policiers et militaires. Contrairement aux études décrivant une culture célébrant l'éthos guerrier masculin, qui transcende les discours et les valeurs considérés comme appropriés pour le milieu de travail, les résultats proposent l'émergence d'une culture plus paritaire et inclusive pour les femmes en déplaçant la différenciation fondée sur le genre vers une orientation sur le savoir-être en plaçant l'humain au cœur de l'expérience. Toutefois, la faible représentativité des femmes en situation de leadership et la culture masculine qui subsiste en certains points génèrent un doute chez les femmes, dont l'insécurité identitaire se reflète dans les résultats.

La littérature a identifié de multiples facteurs freinant la progression de carrière, comme le patronage dans les processus de sélection, le double standard sur la performance et la difficulté à conjuguer le travail et la vie familiale. Les résultats proposent le recours à des stratégies individuelles chez les femmes leaders pour renforcer leur identité de leader, comme l'intensification du travail, ce qui est congruent avec les études passées.

Si certaines études ont abordé les notions de travail identitaire et de régulation identitaire dans les milieux policiers et militaires, notamment sur le travail identitaire dans l'arrivée dans une unité d'élite ou dans la résistance à la police communautaire, aucune n'a abordé l'identité de leader dans ces milieux. De même,

plusieurs études portent sur le leadership et le genre dans le milieu policier et militaire, en s'attardant notamment sur le style de leadership démontré et les obstacles, mais aucune ne traite de la construction de l'identité de ces leaders. L'intérêt de cette recherche se situe particulièrement dans les résultats obtenus dans la démonstration du processus de co-construction de l'identité de leader.

Puisque cet angle a été peu étudié, cette étude mobilise le cadre conceptuel existant de DeRue et Ashford (2010), tout en l'adaptant pour y intégrer les particularités propres au secteur. Le sujet de l'étude est sensible et profondément intime. Le point focal est de comprendre les discours internes et comment les personnes pensent et agissent dans l'exercice de leur leadership, ainsi une étude phénoménologique a été mobilisée (Patton, 2002). Ce choix d'approche vise à capturer l'essence d'un phénomène, par un va-et-vient entre les expressions particulières, les détails et une vision plus globale du phénomène dans son ensemble. Le choix de la technique de codage In Vivo et descriptive permet aussi de donner une voix aux vécus des participants.

Les résultats de l'étude permettent de confirmer le modèle de base de DeRue et Ashford (2010), tout en proposant un élargissement des connaissances via l'élaboration d'un nouveau cadre conceptuel. Les nouvelles perspectives offertes par cette recherche démontrent l'importance de la culture organisationnelle dans le processus de construction de l'identité de leader. La coexistence de deux cultures contradictoires a permis la mise en relief de l'impact de la pression sociale sur les comportements, les attentes et les croyances associées à un rôle de leadership. Ensuite, la recherche a permis de confirmer un travail identitaire plus important chez les gestionnaires expérimentant des discours antagonistes, mais propose des stratégies individuelles pour y répondre : l'intensification du travail et l'adoption de comportement de soin. Enfin, la recherche permet aussi d'inclure des facteurs qui vont inhiber ou favoriser le processus de co-construction : le sentiment de différenciation, le risque accru en raison de la visibilité des femmes, le groupe d'association et la perception des signes de reconnaissance.

Les résultats de la recherche offrent donc des contributions à la littérature scientifique en proposant une vision unique sur la construction de l'identité de leader dans un milieu en transition, notamment de la prépondérance de certains facteurs dans ce processus de travail identitaire.

## Contributions pratiques

Les contributions de la recherche visent aussi à obtenir des pistes de réflexion pour les organisations à prédominance masculine souhaitant accroître le nombre de femmes en situation de gestion. La ségrégation sexuelle tant horizontale que verticale est encore bien présente au Québec. Le trois quarts des femmes au Québec sont regroupées dans 30% des emplois, principalement ceux correspondants aux stéréotypes associés aux femmes dans le secteur des soins et de la beauté. Elles représentent 36% des gestionnaires, principalement dans des secteurs féminins (ISQ, 2022). Permettre aux femmes de sortir de la ségrégation sexuelle est un puissant levier pour lutter contre l'inégalité salariale (Gouvernement du Québec, 2022). Ainsi, au-delà du secteur policier ou militaire, de nombreux milieux peuvent se retrouver dans cette recherche, ce qui peut bénéficier à plusieurs femmes en situation de leadership.

Les pistes de réflexion présentées à la fin de la discussion proposent des solutions organisationnelles qui proviennent des participants à l'étude : revoir le processus de promotion en assouplissant certaines règles tout en renforçant la neutralité dans les concours de promotion et aligner les pratiques organisationnelles comme les attentes signifiées pour renforcer l'émergence de la nouvelle culture. Toutefois, d'autres suggestions émergent aussi des résultats de l'étude.

Les résultats ont mis en lumière certains facteurs favorisant le processus de construction de l'identité. En adoptant des pratiques organisationnelles qui influent sur ces facteurs, il est permis de croire que le processus de construction pourrait être facilité. Tout d'abord, il est recommandé de choisir avec soin les modèles de leader qui sont reconnus dans l'organisation. Les organisations disposent de nombreuses plateformes de communications. Promouvoir des leaders provenant de milieux différents, engagés envers la mission et surtout authentiques, il est possible d'agir sur le sentiment de différenciation en favorisant une concordance élevée entre la leader et les modèles reconnus comme leaders.

Ensuite, l'organisation peut agir sur la réduction de la visibilité des femmes en gestion, en visant l'atteinte d'un ratio d'au moins 30% de celles-ci, ce qui va agir sur la perception de risque de réclamer une identité de leader. Au-delà des cibles de mixité en emploi, la modification des règles entourant la promotion pourrait être une avenue intéressante.

L'effet protecteur de l'entourage social des leaders a été abordé, qui s'est reflété dans le choix des groupes d'association. La recherche n'a pas permis de comprendre pourquoi les femmes leaders ne s'associent pas

au groupe des leaders de l'organisation, ou en l'associant avec un second groupe d'association. Il est suggéré de promouvoir des politiques en gestion des ressources visant le climat de travail sain pour agir en ce sens.

Enfin, la recherche a mis en lumière l'importance de la détection des signes de reconnaissance de l'entourage social sur le sentiment. Les subordonnés, les pairs gestionnaires et les supérieurs immédiats ont ainsi un pouvoir important sur la construction de l'identité de leader. Une sensibilisation pourrait être offerte dans les parcours de formation des leaders pour y inclure cet aspect.

#### Limites de la recherche

Cette recherche présente certaines limites. Tout d'abord, en raison de contrainte de temps, la collecte de données a été effectuée dans un seul milieu. Il aurait été intéressant de mener l'échantillonnage dans plusieurs organisations policières et militaires pour y mesurer leur culture propre et son impact dans le processus de régulation identitaire. Sur la même logique, les organisations policières et militaires présentent des cultures organisationnelles fortes. Il aurait été intéressant de combiner différents milieux également traditionnellement masculins, comme le milieu financier ou scientifique, pour vérifier si la régulation est aussi présente. Cette diversité dans les milieux auraient agit comme facteur de contingence sur le risque engendré par l'appartenance du chercheur au milieu étudié, générant potentiellement une désirabilité sociale chez les participants. Est-ce que la propension des participants à souligner l'émergence de la culture du soin est influée par le genre féminin et le métier de gestionnaire leader de la chercheure? La combinaison des milieux mitigerait cette limite. De même, l'échantillonnage ne présentait pas de critères de sélection supplémentaires que le genre en raison de la faible population étudiée. La combinaison de divers milieux aurait permis d'ajouter des critères supplémentaires au genre dans la sélection des candidats, comme par exemple le nombre d'années d'expérience en gestion, ce qui aurait permis une analyse encore plus riche.

Également, nous avons construit notre démarche de collecte de données afin d'empêcher que deux participants ait un lien direct entre eux, afin de garantir l'anonymat de ces derniers. L'absence de dyade réelle entre l'homme *follower* et la femme gestionnaire leader entraine une difficulté à mesurer directement le modèle du processus de revendication et d'octroi du leadership des participants. Idéalement, nous aurions étudié le modèle conceptuel directement, avec un duo (femme gestionnaire leader et l'homme *follower* en lien avec elle). Le choix méthodologique entraine une triangulation plus

faible des données. En raison de la culture organisationnelle, le risque de blocage communicationnel était réel, ce qui a milité pour l'absence de dyade réelle. La diversification des milieux aurait peut-être permis l'apparition de dyades réelles pour l'étude, bien que ce choix aurait aussi présenté des limites, comme une désirabilité sociale accrue.

Enfin, il aurait été intéressant de mesurer le facteur temps sur la co-construction de l'identité de leader. La collecte de données s'est effectuée en une rencontre. Il s'agit donc d'une photo prise sur l'identité de leader à un moment figé de la participante. L'identité étant multiple et contextuelle, faire une première collecte de donnée, puis solliciter à nouveau les participants après un certain laps de temps, par exemple, un an, permettrait de capturer davantage le processus de co-construction de l'identité de leader de la femme dans le milieu traditionnellement masculin. L'emploi d'un second outil de collecte de données, par exemple, la tenue d'un journal de bord par les participantes, approfondirait encore plus les données collectées sur la complexité de l'expérience identitaire de celles-ci.

En somme, cette recherche qualitative s'inscrit dans le courant phénoménologique qui vise à capturer l'essence d'un phénomène. Le choix d'un seul milieu de collecte de données, l'appartenance de la chercheur au milieu observé, de même que l'absence de dyades réelles se posent en limites méthodologiques ayant pu teinté l'analyse du phénomène du processus de co-construction de l'identité de leader chez les femmes dans un milieu traditionnellement masculin.

#### Pistes de recherche future

Cette recherche soulève plusieurs pistes de recherche futures. En premier lieu, le point focal de la question de recherche était sur la femme gestionnaire leader. Afin de répondre à la question de recherche, le questionnaire des répondants masculins était orienté à recueillir leur perspective sur la leader féminine et ne mesurait pas leur propre identité de *follower*. Il serait intéressant de mesurer la construction de leur identité de *follower* et saisir leur propre expérience dans le processus. Ce type de devis de recherche permettrait de saisir l'entièreté du processus de revendication et d'octroi du leadership en accordant une importance égale à l'identité de *follower* qu'à celle de leader.

En second lieu, une approche comparative pourrait être pertinente en échantillonnant auprès des hommes gestionnaire leader qui occupent des fonctions identiques à celles de leurs homologues féminines afin d'établir s'il existe des différences dans le développement de l'identité de leader quand on appartient au groupe dominant. Comment se co-construit l'identité de leader chez les femmes dans un milieu

traditionnellement masculin en comparaison avec le processus de co-construction chez les hommes? Les hommes doutent-ils autant? Emploient-ils des stratégies différentes d'apaisement du doute? C'est également une avenue de recherche qui serait très éclairante, particulièrement avec l'essor des mouvements sociaux comme #metoo, afin d'en mesurer les effets chez les hommes.

**ANNEXE A**  
**GUIDE D'ENTRETIEN**

**Guide d'entretien – femme**

**Identité de gestionnaire leader chez les femmes dans un milieu traditionnellement masculin**

**Introduction (10 minutes)**

Rappel du cadre de la recherche :

- Objectif de la recherche: comprendre comment se coconstruit l'identité de gestionnaire leader chez les femmes dans un milieu traditionnellement masculin.
- Objectif de l'entretien : par le biais d'entretien avec des femmes gestionnaire leaders et avec des hommes évoluant avec une femme gestionnaire leader dans leur cercle (pairs, supérieurs ou subordonnés), approfondir la compréhension des discours ayant permis à ces femmes de construire leur identité de gestionnaire leader et en quoi elles ont influé leur milieu.
- Il est important de noter que pour des raisons de confidentialité, les hommes et les femmes interviewés n'évoluent pas dans le même réseau professionnel. Par exemple, aucun homme dans votre entourage professionnel (pairs, supérieurs ou subordonnés) ne feront l'objet de cette étude, et ce, afin de garantir que vous ne soyez jamais identifiée.
- Deux questionnaires : un pour les hommes, et un pour les femmes.

Signature du formulaire de consentement, explications et demande de consentement pour enregistrement de l'entretien

**Questions (90 minutes)**

**Section – internalisation individuelle**

Depuis combien de temps occupez-vous un poste de gestionnaire-leader?

Si vous aviez à vous décrire en quelques mots à un inconnu, comment le feriez-vous?

Vous considérez-vous comme une leader? Jusqu'à quel point?

Comment le fait d'être une femme influence votre leadership, d'après vous?

Comment les autres vous perçoivent-ils d'après vous?

Qu'est-ce qui vous a motivé à assumer un rôle de gestionnaire-leader?

Sentez-vous que vous contribuez davantage à l'organisation en étant une gestionnaire-leader ou dans vos fonctions antérieures?

Est-ce que le fait d'être une femme influence votre confiance en votre habileté à diriger un groupe?

### **Section - reconnaissance relationnelle**

A quelle fréquence êtes-vous choisi pour diriger un projet (en comparaison des autres gestionnaires-leaders)?

Recevez-vous des conseils utiles, feedback positif ou négatif par des personnes en autorité sur vous (supérieur)? Comment cela a influé votre sentiment d'efficacité personnel en tant que gestionnaire-leader? Pourriez-vous me donner un exemple.

Recevez-vous des conseils utiles, feedback positif ou négatif par des personnes subalternes? Comment cela a influé votre sentiment d'efficacité personnel en tant que gestionnaire-leader? Pourriez-vous me donner un exemple.

Avez-vous une personne que vous considérez comme un mentor pour vous?

Racontez moi- un épisode où vous considérez qu'il a été plus difficile de faire preuve de leadership. Avez-vous reçu du soutien de votre entourage professionnel?

Avez-vous déjà pensé abandonner votre rôle de leadership?

Pourriez-vous me décrire un gestionnaire-leader très valorisé, reconnu dans votre entourage professionnel?

A quel groupe vous identifiez-vous le plus dans votre organisation ?

Cette identification, appartenance a-t-elle évolué au fil du temps? Vous sentez-vous différente des autres gestionnaires-leader?

Comment qualifiez-vous vos relations avec vos employés?

Avec vos collègues gestionnaires?

Avec vos supérieurs?

Sentez-vous parfois des tensions avec votre entourage (pairs, supérieurs, employés) ? Si oui, pouvez-vous me raconter sous quel plan? (ex : valeurs, approche avec les employés, degré de transparence?)

### **Section – endossement collectif**

Selon vous, est-ce que votre rôle de gestionnaire-leader est reconnu par votre organisation? Pourquoi? Quels sont les signes?

Selon vous, est-ce que le milieu général dans lequel vous évoluez est ouvert à un leadership comme le vôtre?

Pensez-vous que votre leadership a un impact sur votre organisation? Comment?

Quelles recommandations feriez-vous à une autre femme souhaitant suivre votre parcours?

Est-ce qu'il y a une question que je n'ai pas posé ou un sujet que je n'ai pas abordé et que vous auriez aimé discuter?

### **Conclusion (5 min)**

## **Guide d'entretien - homme**

### **Identité de gestionnaire leader chez les femmes dans un milieu traditionnellement masculin**

#### **Introduction (10 minutes)**

Rappel du cadre de la recherche :

- Objectif de la recherche: comprendre comment se coconstruit l'identité de gestionnaire leader chez les femmes dans un milieu traditionnellement masculin.
- Objectif de l'entretien : par le biais d'entretien avec des femmes gestionnaires leaders et avec des hommes évoluant avec une femme gestionnaire leader dans leur cercle (pairs, supérieurs ou subordonnés), approfondir la compréhension des discours ayant permis à ces femmes de construire leur identité de gestionnaire leader et en quoi elles ont influé leur milieu.
- Il est important de noter que pour des raisons de confidentialité, les hommes et les femmes interviewés n'évoluent pas dans le même réseau professionnel. Vous avez été sélectionné car vous avez dans votre entourage professionnel (pairs, supérieurs ou subordonnés) une femme gestionnaire leader. Cette femme ne fera pas l'objet de cette étude, et ce, afin de garantir que vous ne soyez jamais identifié.
- Deux questionnaires : un pour les hommes, et un pour les femmes.

Signature du formulaire de consentement, explications et demande de consentement pour enregistrement de l'entretien

#### **Questions (90 minutes)**

##### **Section – internalisation individuelle**

Pouvez-vous me dresser brièvement votre parcours professionnel dans votre organisation?

Si vous aviez à vous décrire en quelques mots à un inconnu, comment le feriez-vous?

Pensez à la femme qui occupe un emploi de gestionnaire leader dans votre entourage, quel est votre position relativement à elle : supérieur, subalterne (follower) ou pair gestionnaire? Depuis combien de temps connaissez-vous cette gestionnaire leader?

Considérez-vous cette femme comme une leader? Jusqu'à quel point? Pourquoi?

Comment les autres (subordonnés, supérieurs et pairs gestionnaires) la perçoivent-ils d'après vous?

Sentez-vous qu'elle contribue davantage à l'organisation en étant une gestionnaire leader ou dans ses fonctions antérieures?

Est-ce que le fait d'être une femme influence votre niveau de confiance en son habileté à diriger un groupe?

### **Section - reconnaissance relationnelle**

A quelle fréquence est-elle choisie pour diriger des projets?

Comment pourriez-vous décrire le support qu'elle reçoit dans son rôle de gestionnaire? (ex : mentor/feedback)

Racontez-moi un épisode où vous considérez qu'elle a fait preuve d'un très bon leadership.

Racontez moi- un épisode où vous considérez qu'il a été plus difficile pour elle de faire preuve de leadership.

Pourriez-vous me décrire un gestionnaire leader très valorisé, reconnu dans votre entourage professionnel?

Comment qualifiez-vous ses relations avec ses employés?

Avec ses collègues gestionnaires?

Avec ses supérieurs?

Sentez-vous parfois des tensions avec son entourage (pairs, supérieurs, employés) ? Si oui, pouvez-vous me raconter sous quel plan? (ex : valeurs, approche avec les employés, degré de transparence?)

### **Section – endossement collectif**

Selon vous, est-ce que son rôle de gestionnaire leader est reconnu par votre organisation? Pourquoi? Quels sont les signes?

Comment le fait d'être une femme influence son leadership, d'après vous?

Selon vous, est-ce que le milieu général dans lequel vous évoluez est ouvert à un leadership comme le sien?

Pensez-vous qu'elle est différente des autres personnes autour de vous?

Pensez-vous que son leadership a un impact sur votre organisation? Comment?

Quelles recommandations feriez-vous à une autre femme souhaitant suivre son parcours?

Est-ce qu'il y a une question que je n'ai pas posé ou un sujet que je n'ai pas abordé et que vous auriez aimé discuter?

**Conclusion (5 min)**

## ANNEXE B

### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

No. de certificat : 2024-6360

Date : 2023-11-15

### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains*(2020) de l'UQAM.

- Titre du projet : Le développement de l'identité de gestionnaire-leader chez les femmes dans un milieu où elles sont sous-représentées
- Nom de l'étudiant : Isabelle Leclair
- Programme d'études : Maîtrise ès sciences de la gestion (dével. organis., mémoire)
- Direction(s) de recherche : Mariline Comeau-Vallée

#### Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

**Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission.** Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2024-11-15**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf, M.A., Ph.D.  
Professeur titulaire, Département de marketing  
Président du CERPE plurifacultaire

**ANNEXE C**  
**AVIS FINAL DE CONFORMITÉ**

**UQAM** | **Comités d'éthique de la recherche  
avec des êtres humains**

No. de certificat : 2024-6360

Date : 2024-08-26

**AVIS FINAL DE CONFORMITÉ**

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet : La co-construction de l'identité de gestionnaire leader chez les femmes dans un milieu traditionnellement masculin

Nom de l'étudiant : Isabelle Leclair

Programme d'études : Maîtrise ès sces de la gestion (dével. organis. , mémoire)

Direction(s) de recherche : Mariline Comeau-Vallée

Merci de bien vouloir inclure une copie du présent document et de votre certificat d'approbation éthique en annexe de votre travail de recherche.

Les membres du CERPÉ plurifacultaire vous félicitent pour la réalisation de votre recherche et vous offrent leurs meilleurs vœux pour la suite de vos activités.



Raoul Graf, M.A., Ph.D.  
Professeur titulaire, département de marketing  
Président du CERPÉ plurifacultaire

## BIBLIOGRAPHIE

- Alvesson, M. (2016). Gender Relations and Identity at Work: A Case Study of Masculinities and Femininities in an Advertising Agency. *Human Relations*, 51(8), 969-1005. <https://doi.org/10.1177/001872679805100801>
- Alvesson, M., et Billing, Y. (2009). *Understanding Gender and Organizations*. <https://doi.org/10.4135/9781446280133>
- Alvesson, M., et Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Angehrn, A., Fletcher, A. J., et Carleton, R. N. (2021). "Suck It Up, Buttercup": Understanding and Overcoming Gender Disparities in Policing. *Int J Environ Res Public Health*, 18(14). <https://doi.org/10.3390/ijerph18147627>
- Angela, F. (2007). Gender and Leadership in the Canadian Forces Combat Arms: Perspectives of Women Leaders. In C. D. A. Press (Ed.), *Women and Leadership in the Canadian Forces. Perspectives and Experience* (pp. 93-138).
- Antonakis, J., et Day, D. (2018). Leadership: Past, Present, and Future. In I. SAGE Publications (Ed.), *The nature of leadership*. <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781506395029>
- Bamberg, M., et Dege, M. (2021). Decentering Histories of Identity. In *The Cambridge Handbook of Identity* (pp. 25-56). <https://doi.org/10.1017/9781108755146.003>
- Beauvoir, S. de. (1968). *Le deuxième sexe* (Ser. Collection idées, 153). Gallimard.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), 155-162. <https://doi.org/10.1037/h0036215>
- Brenan, M. (2017). *Americans No Longer Prefer Male Boss to Female Boss*. <https://news.gallup.com/poll/222425/americans-no-longer-prefer-male-boss-female-boss.aspx>
- Brière, S., Pellerin, A., Laflamme, A.-M., et Laflamme, J.-M. (2019). Le parcours des policières au Québec : des stratégies individuelles à l'approche organisationnelle. *Recherches féministes*, 32(1), 171-193. <https://doi.org/10.7202/1062230ar>
- Brière, S., Pellerin, A., Laflamme, A.-M., et Laflamme, J. M. (2020). Progression des femmes et mixité dans les services correctionnels au Québec : des transformations possibles ? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 75(1), 29-51. <https://doi.org/10.7202/1068714ar>
- Brown, A. D. (2015). Identities and Identity Work in Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 20-40. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12035>

- Brown, J., Fleming, J., Silvestri, M., Linton, K., et Gouseti, I. (2018). Implications of police occupational culture in discriminatory experiences of senior women in police forces in England and Wales. *Policing and Society*, 29(2), 121-136. <https://doi.org/10.1080/10439463.2018.1540618>
- Canada, M. d. l. D. n.-G. d. (2023). *Budget de la Défense*. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/transition-ministerielle/transition-sm-deleguee/budget-defense.html>
- Canada, S. (2023). *Decrease in the rate of police strength in Canada in 2022*. Retrieved from <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/daily-quotidien/230327/dq230327a-eng.pdf?st=L1e8jiJW>
- Carli, L., et Eagly, A. (2018). Leadership and Gender. In I. SAGE Publications (Ed.), *The nature of leadership*. <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781506395029>
- Caza, B. B., Vough, H., et Puranik, H. (2018). Identity work in organizations and occupations: Definitions, theories, and pathways forward. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 889-910. <https://doi.org/10.1002/job.2318>
- Clarke, C. A., Brown, A. D., et Hailey, V. H. (2009). Working identities? Antagonistic discursive resources and managerial identity. *Human Relations*, 62(3), 323-352. <https://doi.org/10.1177/0018726708101040>
- Collinson, D. L. (2016). Identities and Insecurities: Selves at Work. *Organization*, 10(3), 527-547. <https://doi.org/10.1177/13505084030103010>
- Courpasson, D., et Monties, V. (2017). "I Am My Body". Physical Selves of Police Officers in a Changing Institution. *Journal of Management Studies*, 54(1), 32-57. <https://doi.org/10.1111/joms.12221>
- Cuganesan, S. (2016). Identity Paradoxes: How Senior Managers and Employees Negotiate Similarity and Distinctiveness Tensions over Time. *Organization Studies*, 38(3-4), 489-511. <https://doi.org/10.1177/0170840616655482>
- Dahl, K., Larivière, N., et Corbière, M. (2020). L'ÉTUDE DE CAS: Illustration d'une étude de cas multiples visant à mieux comprendre la participation au travail de personnes présentant un trouble de la personnalité limite. In N. Larivière et M. Corbière (Eds.), *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes, 2e édition: Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé* (2nd ed., pp. 89-112). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1c29qz7.9>
- Davies, A., et Thomas, R. (2008). Dixon of Dock Green Got Shot! Policing Identity Work and Organizational Change. *Public Administration*, 86(3), 627-642. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00744.x>
- Demirkol, I. C., et Nalla, M. K. (2019). Police culture: An empirical appraisal of the phenomenon. *Criminology et Criminal Justice*, 20(3), 319-338. <https://doi.org/10.1177/1748895818823832>
- DeRUE, D. S., et Ashford, S.J. (2010). Who will lead and who will follow? a social process of leadership identity construction in organizations. *The Academy of Management Review*, 35(4), 627-647. <https://doi.org/http://www.jstor.org/stable/29765008>

- Deschamps, M. (2015). *Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes*. Retrieved from <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/inconduite-sexuelle/examen-externe-sexuelle-hd-2015.html>
- Dick, G., et Metcalfe, B. (2007). The progress of female police officers?: An empirical analysis of organisational commitment and tenure explanations in two UK police forces. *The International Journal of Public Sector Management*, 20(2), 81-100. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09513550710731463>
- Dumont, G. e. M., Julien. (2020). *Policières, pompières et ambulancières paramédicales : constats sur la présence des femmes dans trois métiers d'urgence*. Québec: Conseil du statut de la femme
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., et van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychol Bull*, 129(4), 569-591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eichler, M. (2017). L'opération honour en perspective : la politique changeante du genre dans les Forces armées canadiennes. *Études internationales*, 48(1), 19-36. <https://doi.org/10.7202/1042351ar>
- Ely, R. J., Ibarra, H., et Kolb, D. M. (2011). Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474-493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
- Ely, R. J., et Meyerson, D. E. (2010). An organizational approach to undoing gender: The unlikely case of offshore oil platforms. *Research in Organizational Behavior*, 30, 3-34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.002>
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C., et Lord, R. G. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 104-129. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.003>
- Fiol, C. M., Pratt, M. G., et O'Connor, E. J. (2009). Managing Intractable Identity Conflicts. *The Academy of Management Review*, 34(1), 32-55.
- Fortin, M.-F., et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3e édition). Chenelière éducation
- (IRSC), I. d. r. e. s. d. C. (2023). *Qu'est-ce que le genre? Qu'est-ce que le sexe?* Retrieved 2024-05-05 from <https://cihr-irsc.gc.ca/f/48642.html>
- Jacquart, P., Cole, M., Gabriel, A., Koopman, J., et Rosen, C. (2018). Studying Leadership: Research Design and Methods. In I. SAGE Publications (Ed.), *The nature of leadership*. <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781506395029>
- Kanter, R. M. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990. <https://doi.org/http://www.jstor.org/stable/2777808>

- Kaplan, S. (2019, 9-10 mai 2019). #WomenInTheWorkplace - Rebooting the gender equality conversation. Institute for Gender and the Economy. [https://www.youtube.com/watch?v=T7\\_8bYadBasett=335s](https://www.youtube.com/watch?v=T7_8bYadBasett=335s)
- Karellaia, N., & Guillén, L. (2014). Me, a woman and a leader: Positive social identity and identity conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 125(2), 204–219
- Kirkpatrick, P. (2022). *Rapport final sur le recours collectif entre Tiller/Copland/Roach et la GRC*. Retrieved from <https://www.rcmp-grc.gc.ca/wam/media/6129/original/d25c6cc1bf579bafa9dfd3229f19fff0.pdf>
- Knippenberg, D. (2018). Leadership and Identity. In I. SAGE Publications (Ed.), *The nature of leadership*. <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781506395029>
- Legault, M.-J. (2011). La mixité en emploi au Québec... Dans l'angle mort chez les moins scolarisés? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 6(1), 20-58. <https://doi.org/10.7202/1000448ar>
- Léouzon, R. (2021). *Quand la pénurie de main d'oeuvre fait avancer la cause des femmes*. Le Devoir. Retrieved 26 avril 2023 from <https://www.ledevoir.com/economie/638181/un-feminisme-profitable-quand-la-penurie-de-main-d-oeuvre-fait-avancer-la-cause-des-femmes>
- Loi sur la défense nationale* L.R.C. (1985), ch. N-5 <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/n-5/TexteCompleet.html>
- Loi sur la police* RLRQ c P-13.1 <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/P-13.1%20/>
- Miles, M. B., and Huberman, A.M. . (1984). Focusing and bounding the collection of data. In I. SAGE Publications (Ed.), *Qualitative Data Analysis: a Sourcebook of New Methods* (pp. 16-22).
- Miller, R. (2011). A thematic overview. In C. U. Press (Ed.), *Vygotsky in Perspective* (pp. 19-64). <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/CBO9780511736582.003>
- Ministère du Travail, e. e. s. s. (2023). *En action pour la main d'oeuvre*. Retrieved 26 avril 2023 from [https://www.mtess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/action\\_maindoeuvre/marche/index.asp](https://www.mtess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/action_maindoeuvre/marche/index.asp)
- Muchiri, M. K., Cooksey, R. W., Di Milia, L. V., et Walumbwa, F. O. (2011). Gender and managerial level differences in perceptions of effective leadership. *Leadership et Organization Development Journal*, 32(5), 462-492. <https://doi.org/10.1108/01437731111146578>
- Murray, S. E. (2020). Seeing and Doing Gender at Work: A Qualitative Analysis of Canadian Male and Female Police Officers. *Feminist Criminology*, 16(1), 91-109. <https://doi.org/10.1177/1557085120914351>
- Österlind, M., Haake, U. (2010). The leadership discourse amongst female police leaders in Sweden. *Advancing Women in Leadership Journal*, 30(16).

- Patricia Conor, S. C., Suzanne Amey, Sharon Marcellus and Julie Sauvé. (2020). *Police resources in Canada, 2019*. (ISSN 1209-6393). Retrieved from <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-002-x/2020001/article/00015-eng.htm>
- Patton, M. Q. (2002). Designing qualitative studies. In I. SAGE Publications (Ed.), *Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.)* (pp. 213-230).
- 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. <https://doi.org/10.1108/17542411211214167>
- Pruvost, G. (2007). La dynamique des professions à l'épreuve de la féminisation : l'ascension atypique des femmes commissaires. *Sociologie du travail*, 49(1), 84-99. <https://doi.org/10.4000/sdt.20738>
- Québec, C. d. l. c. d. (2021). *Les femmes dans la construction - portrait statistique*. Retrieved 7 mai 2023 from [https://www.ccq.org/-/media/Project/Ccq/Ccq-Website/PDF/DossierFemmes/Femmes\\_portrait\\_statistiques\\_2021.pdf](https://www.ccq.org/-/media/Project/Ccq/Ccq-Website/PDF/DossierFemmes/Femmes_portrait_statistiques_2021.pdf)
- Québec, G. d. (2013). *Répertoire du patrimoine culturel du Québec - Embauche de la première femme policière au Québec*. <https://www.patrimoine-culturel.gouv.qc.ca/rpcq/detail.do?methode=consulteretid=28807ettype=pge>
- Québec, G. d. (2022). *Stratégie gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2022-2027*. Québec Retrieved from <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/org/SCF/publications/plans-strategiques/Strategie-egalite-2022-2027.pdf>
- Québec, I. d. (2021). *Manque de main d'œuvre, six secteurs durement frappés*. Retrieved 26 avril 2023 from <https://institutduquebec.ca/manque-de-main-doeuvre-six-secteurs-durement-frappes/>
- Québec, I. d. l. s. d. (2022). *Emploi selon le groupe professionnel, résultats selon le sexe, 1987-2022, Québec, Ontario et Canada*. Retrieved from [https://statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/emploi-selon-le-groupe-professionnel-resultats-selon-le-sexe-quebec-ontario-et-canada#tri\\_regn=17637ettri\\_sexe=1](https://statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/emploi-selon-le-groupe-professionnel-resultats-selon-le-sexe-quebec-ontario-et-canada#tri_regn=17637ettri_sexe=1)
- Québec, S. d. (2021). *Rapport annuel de gestion*. Retrieved from <https://www.sq.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2021/09/rapport-annuel-de-gestion-2020-2021.pdf>
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4E [Fourth edition]). SAGE.
- Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide? *RECHERCHES QUALITATIVES, Hors Série*(numéro 5), 99-111. <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>
- Savoie-Zajc (2009). "L'entrevue semi-dirigée" dans B. Gauthier (dir.) *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*. Presse de l'Université du Québec : p.337-360
- Seo, G., Huang, W., et Han, S.-H. C. (2017). Conceptual Review of Underrepresentation of Women in Senior Leadership Positions From a Perspective of Gendered Social Status in the Workplace.

- Human Resource Development Review*, 16(1), 35-59.  
<https://doi.org/10.1177/1534484317690063>
- Silvestri, M. (2007). "Doing" Police Leadership: Enter the "New Smart Macho". *Policing and Society*, 17(1), 38-58. <https://doi.org/10.1080/10439460601124130>
- Silvestri, M., et Tong, S. (2020). Women police leaders in Europe: A tale of prejudice and patronage. *European Journal of Criminology*, 19(5), 871-890. <https://doi.org/10.1177/1477370820931867>
- Spangsdorf, S., et Forsythe, A. (2021). The glass slipper effect: understanding the Nordic gender equality paradox from an identity fit perspective. *Career Development International*, 26(6), 766-785. <https://doi.org/10.1108/cdi-01-2021-0010>
- Sveningsson, S., et Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163-1193.  
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/managing-managerial-identities-organizational/docview/231517097/se-2?accountid=14719>
- Sveningsson, S., Gjerde, S., et Alvesson, M. (2021). Organizational Psychology: When, Why, and How Is Identity Work (Less) Important in Organizational Life? In *The Cambridge Handbook of Identity* (pp. 586-603). <https://doi.org/10.1017/9781108755146.030>
- Thornborrow, T., et Brown, A. D. (2009). 'Being Regimented': Aspiration, Discipline and Identity Work in the British Parachute Regiment. *Organization Studies*, 30(4), 355-376.  
<https://doi.org/10.1177/0170840608101140>
- Tison, M. (2022). *Les femmes à la rescousse dans les usines*. La Presse. Retrieved 26 avril 2023 from <https://www.lapresse.ca/affaires/2022-09-06/marche-du-travail/les-femmes-a-la-rescousse-dans-les-usines.php>
- Van Engen, M. L., et Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: a meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychol Rep*, 94(1), 3-18. <https://doi.org/10.2466/pr0.94.1.3-18>
- Vanlink, A. (2021) *Le journal de bord comme outil de terrain* dans Piron, F., et Arsenault, É. *Guide décolonisé et pluriversel de formation à la recherche en sciences sociales et humaines*. Éditions science et bien commun. 2024
- Veldman, J., Meeussen, L., Van Laar, C., et Phalet, K. (2017). Women (Do Not) Belong Here: Gender-Work Identity Conflict among Female Police Officers. *Front Psychol*, 8, 130.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00130>
- Vézina, A.-M. (2022). *L'opération séduction de l'armée pour recruter plus de femmes*. La Presse. Retrieved 26 avril 2023 from <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1900247/emploi-femme-militaire-marine-royale-canada>
- Vieira, E., Madaleno, M., et Lobão, J. (2022). Gender Diversity in Leadership: A Bibliometric Analysis and Future Research Directions. *International Journal of Financial Studies*, 10(3).  
<https://doi.org/10.3390/ijfs10030053>

West, C., et Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender and Society*, 1(2), 125–151.