

Rapport de recherche

Mauriciennes d'influence et leadership

Témoignages sur les réalités des leaders féminines d'aujourd'hui

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

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

et

Noémie Allard-Gaudreau, assistante de recherche en communication sociale

Août 2015



Crédits

Rédaction :

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

Collaboration à la rédaction :

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

Recherche et réalisation des entrevues :

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

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

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

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

Résumé

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

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

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

Table des matières

Crédits	ii
Résumé	iii
Mise en contexte	1
Le leadership au féminin	4
Quelques chiffres au sujet du leadership féminin	7
<i>Les femmes dans les instances décisionnelles au Québec</i>	7
Le leadership féminin dans la littérature	9
Volet 1 de la recherche -Le leadership des <i>Mauriciennes d'influence</i> : analyse des dossiers de candidature	14
Volet 2 de la recherche : discuter leadership avec les <i>Mauriciennes d'influence</i>	18
Les entretiens semi-directifs	18
La transcription et le codage	20
Les <i>Mauriciennes d'influence</i> en quelques traits	21
Conceptions du leadership	21
Le leadership : à la fois inné et acquis	21
Les sources du leadership	23
Quatre qualités à développer pour exercer son leadership	24
1. <i>Vouloir exercer son leadership</i>	25
2. <i>Être rassembleuse</i>	25
3. <i>Savoir communiquer ses idées</i>	26
4. <i>Vouloir créer, innover, changer les choses</i>	27
Les styles de leadership féminin chez les <i>Mauriciennes d'influence</i> interrogées	28
1. <i>La leader de l'ombre : la passionnée</i>	29
2. <i>La capitaine : la leader stratégique</i>	31
3. <i>La battante : la leader tenace</i>	33
Les défis rencontrés et surpassés par les <i>Mauriciennes d'influence</i> afin d'exercer leur leadership	37
<i>Stéréotypes de genre et doubles standards</i>	37
<i>Attentes différenciées en fonction de l'âge</i>	40
<i>Conciliation travail, implication et famille</i>	41
Le plafond de verre	43

Cinq conseils pour faciliter la conciliation famille et travail/implication	44
1. <i>Trouver le bon conjoint</i>	45
2. <i>Demander de l'aide</i>	45
3. <i>Choisir ses batailles</i>	46
4. <i>Être organisée et disciplinée</i>	46
5. <i>Trouver des solutions ou des accommodements</i>	46
Dix conseils pour exercer son leadership.....	47
1. <i>Se faire confiance</i>	47
2. <i>Avec des modèles et des mentor(e)s : se laisser inspirer</i>	49
3. <i>Savoir s'entourer</i>	51
4. <i>Apprendre et se former continuellement</i>	52
5. <i>Valoriser la différence et l'innovation</i>	53
6. <i>Être authentique : reste fidèle à soi-même</i>	54
7. <i>Être passionnée</i>	55
8. <i>Oser!</i>	56
9. <i>Suivre son instinct et saisir les opportunités</i>	57
10. <i>Se défaire des stéréotypes de genre : éduquer à l'égalité</i>	58
Conclusion.....	60
Références	62
Annexe 1 : Projet femmes leaders Guide d'entrevue	I
Annexe 2 : Les femmes leaders rencontrées.....	IV

Liste des tableaux et figures

Tableau 1 Qualités à développer pour exercer son leadership selon les Mauriciennes d'influence interrogées.....	27
Figure 1 Les trois style de leadership féminin exercés par les Mauriciennes d'influence interrogées	29
Tableau 2 Résumé des trois styles de leadership émergeant des témoignages des Mauriciennes d'influence interrogées.....	35
Tableau 3 Les défis rencontrés par les <i>Mauriciennes d'influence</i> dans l'exercice de leur leadership. 43	
Tableau 4 Les principaux conseils pour arrimer famille et travail/implication d'après les <i>Mauriciennes d'influence</i> interrogées	47
Tableau 5 Les dix conseils pour exercer son leadership selon les <i>Mauriciennes d'influence</i> rencontrées.....	60

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

Mise en contexte

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

Dans la lignée de ces initiatives, et plus de dix ans après la mise en place du programme *À égalité pour décider*, un projet de recherche visant à mieux comprendre la perception des femmes leaders en Mauricie a vu le jour. Ce projet est divisé en deux volets. Le premier volet identifie les représentations des femmes leaders dans le discours du quotidien régional *Le Nouvelliste* et à partir des archives des concours *Mauriciennes d'influence* (éditions 2010 et 2012). Un rapport a été publié¹ en septembre 2014. Il est intitulé : *Des*

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

femmes hors de l'ordinaire ! Les représentations du leadership des Mauriciennes d'influence.

Le second volet, objet du présent rapport, décrit comment les femmes leaders se représentent le leadership féminin grâce à des entretiens semi-dirigés avec certaines des gagnantes du concours et avec d'autres qui sont considérées comme étant des leaders en Mauricie. Ce deuxième volet a été réalisé entre mai 2014 et mai 2015. Dans cette recherche, nous avons privilégié une méthode qualitative basée sur l'interprétation des entretiens individuels réalisés auprès des vingt femmes leaders.

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

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

des traits qui permettent à certaines personnes d'exercer plus facilement leur leadership, et que nous regroupions les leaders selon des styles différents, nous estimons qu'il est possible de développer des compétences afin d'exercer son leadership. Nous reviendrons d'ailleurs brièvement sur les différentes conceptions du leadership un peu plus loin dans ce rapport.

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

Le leadership au féminin²

Les femmes sont de plus en plus nombreuses à occuper des postes de pouvoir ainsi qu'à diriger des entreprises. Au moment de l'écriture du premier rapport de recherche³, six provinces canadiennes étaient dirigées par des femmes premières ministres; Pauline Marois au Québec, Christine Joan « Christy » Clark en Colombie-Britannique, Kathleen Wynne en Ontario, Eva Aariak au Nunavut, Kathy Dunderdale dirigeait Terre-Neuve-et-Labrador, et Alison Redford l'Alberta. Néanmoins en quelques mois, elles ne sont plus que trois alors que Kathy Dunderdale a donné sa démission en janvier 2014, Alison Redford a fait de même en mars 2014. Pauline Marois a, quant à elle, perdu les élections d'avril 2014 quittant ainsi 30 ans de vie politique. Eva Aariak ne se représentera pas aux prochaines élections. Cependant, la chef du NPD Rachel Nottley a été élue en Alberta en mai 2015.

Au Québec, plusieurs institutions ont à leur tête des femmes. Pensons ici à Monique F. Leroux, présidente et chef de la direction du Mouvement Desjardins, Jacynthe Côté, chef de la direction de Rio Tinto Alcan. Chez nos voisins américains, Hillary Clinton et Condoleezza Rice ont été toutes deux Secrétaires d'État. Dans le monde des affaires, Sheryl Sandberg, directrice d'exploitation de Facebook, a été nommée en 2013 parmi les femmes les plus puissantes du monde par le magazine étasunien *Forbes*. Ces quelques exemples servent à illustrer à quel point les choses ont changé depuis que Marie-Claire Kirkland-Casgrain, première femme élue députée au Québec, a fait son entrée à l'Assemblée nationale le 14 décembre 1961. Les femmes de tous les âges ont maintenant une variété de modèles auxquels s'identifier.

² Cette section du rapport à propos du leadership féminin ainsi que celle à propos des *Mauriciennes d'influence* sont des versions bonifiées de celles présentées dans le rapport du volet 1 de la recherche (*Des femmes hors de l'ordinaire ! Les représentations du leadership des Mauriciennes d'influence*). Comme il s'agit du deuxième volet d'une même recherche, nous avons cru important de remettre en contexte nos lectrices. Ainsi, dans certains cas, nous reprenons entièrement certains paragraphes (la description de la recherche par exemple). Nous avons également ajouté des informations récentes et d'autres références pertinentes en lien avec le présent volet de la présente recherche.

³ Le premier volet de la recherche a débuté en janvier 2013 et le rapport a été remis à la fin d'avril 2014.

La publication récente de deux ouvrages écrits par des femmes renommées : Sheryl Sandberg (dont il était question un peu plus tôt dans le texte) et Monique Jérôme-Forget, ancienne ministre et députée pour le Parti libéral du Québec peut être vue comme un cri du cœur visant à changer les perceptions au sujet du leadership féminin. Chacune à leur manière, elles cherchaient à encourager les femmes à viser les hautes sphères du pouvoir. Dans leurs ouvrages respectifs, *En avant toutes ! Les femmes, le travail et le pouvoir*⁴ et *Les femmes au secours de l'économie*, Sandberg et Jérôme-Forget enjoignent autant les femmes à foncer que les industries et la société à modifier leurs pratiques et leur regard envers les femmes leaders afin de profiter de la richesse qu'elles peuvent apporter aux organisations.

Dans un autre ouvrage récent intitulé *Les 7 clés du leadership féminin : diriger avec la tête et le cœur*⁵, Janie Duquette tente de répondre à la question suivante : Comment les femmes peuvent-elles exercer leur pouvoir tout en visant l'équilibre dans toutes les sphères de leur vie - et ultimement le bonheur ? À partir de son expérience personnelle de chef d'entreprise, elle identifie ce qu'elle considère être sept clés du leadership féminin : l'authenticité, l'empathie, l'intuition, la créativité, la bonté, le partage et la paix. Elle enjoint autant les femmes que les hommes à reconnaître et valoriser ces qualités dites féminines.

Les écrits de Sandberg, Jérôme-Forget et Duquette font aussi échos aux discours sociaux et médiatiques à propos des femmes leaders. En effet, il est souvent question dans les médias du parcours de femmes exceptionnelles, de reportages sur celles qui arrivent à concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle. S'ajoutent à ces ouvrages des articles publiés de manière récurrente dans les magazines féminins. Ces derniers regorgent de portraits de femmes du monde des affaires, de la politique ou qui se démarquent par leur implication au sein de la société. Par exemple, chaque année *Elle Québec* ou *Châtelaine* publient un reportage à propos des femmes qui ont marqué l'année qui vient de se terminer. Leurs actions sont citées en exemple comme ayant fait une différence dans le monde et dans la vie des femmes. Au moment de terminer l'écriture de ce rapport, *Elle Québec* publiait une série de portraits au sujet de cinq femmes d'affaires influentes partagent leurs réflexions sur le leadership et leurs conseils pour réussir. Ces femmes

⁴ Traduction de *Lean in: Woman, work, and the will to lead* publié en 2013 chez Alfred Knopf.

⁵ Cet ouvrage a été publié en 2014 par les éditions Transcontinental.

étaient : Isabelle Marcoux, présidente du conseil d'administration de Transcontinental, Kim Thomassin, associée et directrice de McCarthy Tétrault, Sophie Brochu, présidente et chef de la direction de Gaz Métro et Isabelle Hudon, chef de la direction, Québec et de vice-présidente principale, solutions clients, à l'échelle nationale de Sun Life (*Elle Québec*, août 2015). Tandis que *Châtelaine* publiait une discussion entre Monique Jérôme Forget, Marie-France Bazzo⁶, Isabelle Hudon et Dominique Anglade⁷ au sujet des femmes et du pouvoir (*Châtelaine*, septembre 2015). La question retient donc l'attention des médias et des lectrices.

Il existe donc une variété de discours sur les femmes leaders, ces discours façonnent les attentes envers celles-ci. Ces discours sont autant de fenêtres sur les préoccupations sociétales face aux normes qui régissent le leadership féminin.

Par ailleurs, les femmes citées en exemple sont souvent issues du monde des affaires. Nous estimons que le leadership peut s'exercer de différentes manières et dans d'autres milieux également. Il s'agit là d'une partie de l'intérêt de cette recherche : mettre de l'avant des conceptions et des façons d'exercer le leadership dans une variété de domaines. Ce rapport se veut ainsi une réflexion plus ambitieuse sur la question du leadership féminin. Il met en scène des femmes reconnues en Mauricie pour leur implication sociale et leurs réalisations dans des domaines aussi variés que la culture, l'éducation, l'environnement et l'agriculture, la politique, la santé et les services sociaux (pour ne nommer que ceux-là). Nous espérons qu'en donnant ainsi la parole à des femmes d'influence saura inspirer d'autres femmes (et hommes) autant en Mauricie, au Québec et ailleurs dans le monde.

⁶ Marie-France Bazzo est animatrice et productrice de contenu médiatique.

⁷ Dominique Anglade est Présidente directrice générale de Montréal International.

Quelques chiffres au sujet du leadership féminin

Même si les femmes sont de plus en plus nombreuses aujourd'hui dans les instances décisionnelles, dans les conseils d'administration et dans les universités (nous reviendrons plus précisément sur ces éléments un peu plus loin), l'équilibre entre les sexes n'est pas encore atteint. À cet effet, selon une récente étude de l'Organisation internationale du travail (OIT) (2015), seulement 5 % des Président Directeur Général (PDG) des plus grandes sociétés mondiales sont des femmes. Le rapport souligne que, partout dans le monde, les femmes sont sous-représentées dans les hautes sphères de direction tandis que leur présence croît lentement dans les postes d'encadrement moyens ou supérieurs. La situation est similaire dans le domaine politique : « on comptait, en avril 2014, près de 22 pour cent (21,9 %) de députées élues au niveau mondial, et, en mars 2014, on ne dénombrait que 18 femmes chefs d'État » (OIT, 2015 : 10). Ainsi, selon l'OIT (2015), en l'absence de mesures ou d'encouragements il faudra encore 100 à 200 ans avant d'obtenir la parité au sommet de la hiérarchie des entreprises. Enfin, le plafond de verre est, d'après l'organisme, toujours intact malgré les quelques fissures laissées par des femmes d'exception. Précisons que le plafond de verre, traduction du terme anglais *glass ceiling*, est un terme utilisé pour parler des difficultés des femmes (et parfois des autres personnes) à atteindre certains niveaux hiérarchiques. Le plafond de verre désigne autant les difficultés manifestes que celles qui sont tacites qu'elles rencontrent (nous y reviendrons plus loin dans ce rapport).

Les femmes dans les instances décisionnelles au Québec

Alors qu'il n'y a jamais eu autant de femmes ministres, députées, premières ministres, directrices d'entreprises, on peut se demander pourquoi Sandberg et Jérôme-Forget ont senti le besoin de s'exprimer sur ce sujet, de publier un livre et susciter débats et discussions. Malgré le fait que les femmes québécoises sont plus nombreuses que les hommes à fréquenter l'université et ont plus de succès au premier et au deuxième cycles universitaires (ministère de l'Éducation du Loisir et du Sport, 2010 ; Turcotte, 2011), cette réalité ne se matérialise pas sur le marché du travail. En effet, «[s]eulement 6,1 % des grandes entreprises canadiennes sont dirigées par une femme, une proportion décevante,

mais semblable à celle des autres pays industrialisés», constate Monique Jérôme-Forget (2012 : 13). Plus précisément, en 2008, le taux d'obtention de grades universitaires au Québec au baccalauréat est de 25,3 % pour les hommes et 40,3 % pour les femmes. À la maîtrise, ce taux s'élevait à 9,3 % pour les hommes et de 9,9 % pour les femmes, tandis qu'au doctorat ce taux passait de 1,6 % pour les hommes à 1,4 % pour les femmes (Jérôme-Forget, 2012 : 24).

Avec autant de femmes obtenant un baccalauréat, «le Québec est alors en tête du peloton des sociétés industrialisées où la scolarisation universitaire des femmes est la plus avancée, avec le Danemark, les États-Unis, les Pays-Bas, la Suède et le reste du Canada, notamment» (Ibid). Néanmoins, des écarts demeurent tant du point de vue des salaires que de la composition des conseils d'administration. Au Québec, les femmes ne composent que 10,3 % des conseils d'administration (Ibid, p. 41)⁸. D'après une enquête menée en 2008 par le Conseil du statut de la femme auprès des 100 plus grandes entreprises commerciales, les femmes occuperaient 15,6 % des conseils d'administration. Elles sont plus nombreuses dans le secteur des soins de la santé et des services sociaux (33,3 %), celui de la fabrication alimentaire et vestimentaire (21,7 %), en finance et assurances (21,1 %) ainsi que dans l'industrie de l'information et de la culture (20 %) (Ibid, p. 43).

Comment expliquer cette sous-représentation ? En politique, par exemple, les recherches offrent des explications à cette sous-représentation, en montrant que les femmes n'ont pas le parcours typique pour occuper ces postes (c'est-à-dire de l'expérience dans le monde des affaires et/ou en dans le milieu du droit). Les études illustrent aussi les barrières structurelles dans les partis politiques (Thomas et Bodet, 2013). À ce propos, les femmes ont longtemps été écartées des lieux de pouvoir ou des instances décisionnelles (par exemple, dans les conseils d'administration), comme le rappelle Pauline Marois dans la préface du livre : *Le mentorat en politique auprès des femmes. Un mode d'accompagnement prometteur*. Dans la lignée de ces propos, dans une entrevue donnée à *La Presse+*, Caroline St-Hilaire, mairesse de la ville de Longueuil et seule femme à diriger une grande ville du Québec, disait : « Les femmes ont de la misère avec le pouvoir ». Elle expliquait notamment

⁸ Soulignons ici les efforts d'organismes tel que le Groupe Femmes, Politique et Démocratie afin d'assurer une représentation paritaire dans les instances de gestion et de pouvoir.

qu'elle avait du mal à en recruter pour de postes importants à la Ville ou pour les convaincre de se présenter comme conseillères. «Les femmes ont peur de ne pas être à la hauteur, peur de ne pas le mériter», ajoutait-elle, «pourtant, le pouvoir, c'est le pouvoir de faire des choses extraordinaires » (Lortie, Marie-Claude, 2013, écran 9). Différentes études universitaires tentent d'expliquer cette sous-représentation tel que nous le verrons dans la section qui suit.

Le leadership féminin dans la littérature

Les propos de Caroline St-Hilaire rejoignent ceux de chercheurs⁹ qui estiment que c'est plutôt la socialisation des filles qui expliquerait en partie ces écarts. En socialisant les jeunes filles de manière différente, ce ne sont pas les attitudes de leadership qui sont mis de l'avant. En effet, les petites filles sont davantage encouragées à être calme et discrète, alors que les jeunes garçons sont invités à prendre leur place, à être fort comme un vrai homme (Fee, 1981). Plus précisément, et tel que le soutiennent Fox et Lawless (2011: 60, traduction libre) «on attend des hommes et des femmes qu'ils se conforment aux rôles traditionnels – les femmes prenant soin de la famille et les hommes étant les soutiens de famille – l'idée qu'une femme puisse occuper un poste de pouvoir semble inconcevable». Ces chercheurs illustrent d'ailleurs que les femmes sous-évaluent leurs compétences et leur efficacité personnelle (*self-efficacy*) lorsqu'il est question de briguer un poste de pouvoir; à compétences égales, les femmes s'évaluent plus sévèrement. Pour Fox et Lawless (2011), « la barrière la plus fondamentale pour les femmes reste celle de la socialisation des genres et les attentes liées à celle-ci » (p. 60, traduction libre). Pour eux, comme le leadership est souvent présenté comme étant masculin, on enseigne par la socialisation aux hommes à développer des attitudes utiles pour faire leur autopromotion comme la confiance et l'affirmation de soi, tandis que les attitudes culturelles envers les femmes suggèrent, parfois de façon subtile, qu'il est souvent inapproprié ou non-désirable qu'elles possèdent ces

⁹ Notons que des journalistes réfléchissent aussi à cette question. À titre d'exemple, l'ouvrage de Peggy Orenstein intitulé *Cinderella Ate My Daughter: Dispatches from the Front Lines of the New Girlie-Girl Culture* (New York, Harper Perennial) discute abondamment de cette question. Ce livre, un succès de librairie, a d'ailleurs été réimprimé en 2012.

caractéristiques (Ibid). Sheryl Sandberg raconte d'ailleurs que dès l'enfance, par différents moyens dont les taquineries négatives, son entêtement, sa détermination et son côté directif étaient quasi-systématiquement remis en cause. Ainsi, la socialisation joue un rôle clé dans la perception qu'ont les femmes d'elles-mêmes et de leur potentiel à assumer leur leadership.

Dans la littérature, le leadership comporte de nombreuses définitions. Nous ne les présenterons pas toutes en détails dans ce rapport, mais nous vous proposons plutôt une sélection des principales visions du leadership. Parmi les conceptions récurrentes du leadership notons celles liées à la *théorie des traits du leader* (Stogdill, 1974; Handy, 1976; Bass, 1981). Par exemple, selon Northouse (2009) une personne leader devrait posséder six traits : la sociabilité, le charisme, l'intelligence, l'intégrité, la confiance et la détermination. Selon cette vision, « certaines personnes réussissent mieux que d'autres à exercer de l'influence parce qu'elles ont des traits de personnalités, tant physiques que psychologiques, avantageux » (Collerette, 1991). D'autres chercheurs estiment que ce sont les habiletés (*le faire*) et non ses traits (*l'être*) qui permettent d'identifier le leadership (Katz et Kahn 1978). Par exemple, on dira d'un leader qu'il est axé sur la tâche ou sur la relation (Blanc et Cuerrier, 2007). Il est aussi question dans la littérature de différents styles de leadership : éthique, directif, d'accompagnement, participatif, orienté vers la réussite ou sociétal (Northouse, 2009). Le leadership est ainsi conceptualisé en fonction de certains traits considérés comme innés, ou encore en lien avec des manières de l'exercer, ou comme des qualités à avoir ou à développer, ou finalement comme des comportements à adopter. Nous retrouverons ces différentes conceptions également chez les femmes leaders interviewées.

Par ailleurs, lorsque l'on consulte la littérature scientifique à ce sujet, un premier constat émerge : le leadership féminin reste défini et construit selon un modèle masculin. Le leadership réfère à une connotation universelle où se rencontrent les notions d'expérience personnelle, d'intuition et des qualités humaines propres aux leaders, comme l'intégrité, l'intelligence, le charisme, la passion et le courage (Lafortune, Deschênes, Williamson et Provencher, 2008; Eagly, 2007). Le leadership féminin serait plus relationnel, le leadership masculin plus axé sur la tâche (Blanc et Cuerrier, 2007, Dolan, 2005; Devitt, 2002; Eagly et

Johnson, 1990 ; Eagly, 2007). Il existe donc des attentes envers ce que doivent *être et faire* les leaders. S'ajoutent à ces attentes des attentes rattachées au genre, c'est-à-dire des attentes liées au fait d'être une femme ou un homme. Encore aujourd'hui, les comportements attendus des femmes demeurent ancrés dans les rôles traditionnels (Eagly, 2007). Les femmes font ainsi face à une forme de double contrainte liée aux stéréotypes culturels (Eagly et Carli, 2004; Jamieson, 1995). On s'attend à ce qu'elles travaillent en équipe. En même temps, elles doivent performer en tant que leader tout en faisant preuve de fermeté et en étant directives lorsque nécessaire. Il existerait donc des attentes spécifiques à l'égard des femmes leaders (Eagly et Karau, 2002). Ainsi que des attentes spécifiques en lien avec les manières qu'elles auront d'exercer leur leadership.

Précisons que les stéréotypes de genre proviennent en partie de la socialisation différenciée alors qu'on apprend très tôt aux jeunes filles et jeunes garçons comment elles et ils doivent se comporter en société. Ces stéréotypes influencent le type de métier qu'il est convenable d'exercer, les rôles domestiques, les sports pratiqués, par exemple. Rappelons que les hommes ont longtemps été considérés comme étant des leaders naturels; l'idée qu'ils soient plus forts et plus déterminés étant valorisée sur la scène publique (par opposition à la scène privée qui relève des compétences féminines). L'Organisation internationale du travail (OIT) (2015 : 15) abonde dans ce sens et affirme que « [d]e tout temps, l'encadrement, la direction d'une entreprise et la prise de décisions sur la scène publique étaient considérés comme les domaines des hommes ». En comparaison, les femmes ont longtemps été perçues comme étant douces, maternelles, sensibles et compréhensives ce qui correspond moins à l'image du leader (Fox et Lawless, 2011; Eagly et Carli, 2007 ; Lalancette et Lemarier-Saulnier, 2013). L'OIT rappelle que parmi les plus grands défis auxquels les femmes doivent faire face « on peut notamment citer les éternels stéréotypes sexistes selon lesquels les hommes et les femmes sont censés jouer des rôles sociaux et économiques différents » (2015 : 5). Ces stéréotypes sexistes amènent des préjugés, des attentes inégales entre les sexes et même un double standard de performance (Fox et Lawless, 2011; Eagly et Carli, 2007). Ces perceptions négatives (qu'elles soient réelles ou non) influencent les femmes dans leur désir d'exercer leur leadership ainsi que dans leur ascension vers les sommets hiérarchiques. Dans ce rapport, nous analyserons la manière dont les

Mauriciennes d'influence interrogées ont navigué à travers ces attentes et quelles astuces elles ont développé pour se démarquer et exercer leur leadership dans différents contextes.

Revenons, pour le moment, à ce qui caractérise le leadership des femmes. D'après Blanc et Cuerrier (2007), ce qui est spécifique au parcours des femmes leaders est notamment une forte interrelation entre les différentes sphères de leur vie - personnelle, sociale, familiale et professionnelle. La sphère personnelle est liée aux valeurs, aux croyances, à la personnalité et aux intérêts. La sphère sociale «englobe les relations interpersonnelles, d'amour et d'amitié, et les engagements communautaires, culturels et sociaux» (Blanc et Cuerrier, 2007 : 30). Tandis que la sphère familiale regroupe les relations avec la famille proche ou élargie. Enfin, la sphère professionnelle est reliée au travail. Ces chercheuses expliquent que les décisions de carrière des femmes seront réalisées en fonction de l'évaluation des impacts potentiels sur leurs obligations familiales, sociales et personnelles. Selon les moments de leur vie, ces sphères occuperont une place plus importante. Par exemple, une femme avec des enfants en bas âge accordera une grande importance à l'éducation et au soin de ceux-ci.

Ainsi, le cheminement et l'identité des femmes seraient caractérisés par une forte dimension relationnelle. Blanc et Cuerrier (2007) expliquent que «[d]ans les différentes sphères de leur vie, les femmes se soucient d'être *en lien*, en relation. Leur développement s'effectue souvent à travers les liens qu'elles entretiennent avec les personnes significatives dans leur vie» (2007: 32). Dans cette optique, l'importance de la dimension relationnelle influencera les projets d'avenir des femmes autant sur le plan personnel que professionnel. De plus, ces auteures soulignent : « lorsqu'elles définissent leurs priorités et qu'elles choisissent leur forme d'engagement, les femmes tiennent compte des milieux humains dans lesquels elles évolueront et des gens significatifs qui les entourent» (Blanc et Cuerrier, 2007 : 32-33). Le choix de s'engager dans la communauté, bénévolement ou non, sera fait en fonction de ces variables. Par exemple, les femmes sont réputées s'interroger longuement avant de s'engager en politique. Elles se demanderont notamment si cette opportunité pourrait nuire à l'équilibre famille/travail et/ou si cela arrive à un bon moment dans leur vie. Tout comme Blanc et Cuerrier (2007), Maisonneuve (2004 : 84) observe que : « les femmes s'impliquent dans les instances lorsque leur situation de vie, liée à leur âge, les

dégage en partie de leurs responsabilités de mère, épouse et principale responsable des tâches liées à la scène privée », Cet intérêt pour la relation teinterait également la façon dont les femmes exerceraient leur pouvoir. Leur leadership serait plus axé sur la participation et centré sur la collaboration. Sur ce point, Blanc et Cuerrier (2007 : 40) ajoutent : « Quand elles se retrouvent en situation d'exercer du leadership, elles agiraient plutôt dans une perspective "sociétale", ayant à cœur d'exercer le "pouvoir de" et le "pouvoir avec" plutôt que le "pouvoir sur" ». Nous verrons plus loin que cette façon d'exercer son leadership est très importante chez les femmes interrogées.

Dans la prochaine section du rapport, nous présenterons en quoi consiste le concours *Mauriciennes d'influence* et pourquoi il a été pertinent d'aller à la rencontre de certaines d'entre elles. Nous expliquerons également la méthodologie privilégiée dans le cadre de cette recherche. Enfin, nous dévoilerons les résultats de ces analyses.

Volet 1 de la recherche -Le leadership des *Mauriciennes d'influence* : analyse des dossiers de candidature

Dans le premier volet de la recherche à propos du leadership des *Mauriciennes d'influence*, nous nous demandons : comment les femmes considérées comme des leaders se présenteront-elles ou bien seront-elles présentées par leur entourage ? Afin de répondre à cette question, nous avons analysé le contenu des dossiers de candidature soumis lors de deux concours *Mauriciennes d'influence*. La Table de concertation du mouvement des femmes de la Mauricie (TCMFM), a d'abord mis en place un projet s'intitulant *Mauriciennes d'influence* afin de diffuser l'idée de la parité femme-homme dans les différents types d'organisations décisionnelles (Site web de la TCMFM, 2013). De ce projet naît le concours *Mauriciennes d'influence* qui vise à récompenser l'implication de certaines femmes qui ont fait une différence dans leur communauté en occupant par exemple des postes dans des instances décisionnelles ou politiques (Site web des *Mauriciennes d'influence*, 2013).

Comme ce concours constituait un contexte où il est question de célébrer le leadership féminin, d'honorer les femmes d'influence, il représentait selon nous un lieu unique pour étudier la construction discursive du leadership. C'est-à-dire comment ces femmes ou les personnes de leur entourage argumenteront les caractéristiques de leur leadership. La force de ce corpus est son caractère particulier et unique, puisque l'accès à des dossiers de candidatures si prestigieux est rare. De plus, le type de présentation réalisé dans ces dossiers est aussi exceptionnel dans la mesure où la gestion des impressions est au cœur de la notion même du leadership que nous souhaitons étudié. L'objectif étant de remporter le concours et d'être sacrée *Mauricienne de la décennie*, *Mauricienne de la relève* en 2010 ou bien *Mauricienne d'influence* pour l'année 2012. Il s'agit ainsi de mettre en scène et d'argumenter les raisons qui justifient ce titre. Le texte se doit d'être efficace, de faire la démonstration du caractère exceptionnel de la candidate afin de persuader le jury. Le concours *Mauriciennes d'influence* est cependant balisé par un critère : celui de l'implication

sociale. Les *Mauriciennes* devaient dans leur dossier de candidature répondre à plusieurs questions spécifiques. Ces questions étaient :

1. À quel titre, combien de temps et dans quelle organisation siège la candidate?
2. Quelles sont les réalisations ou les actions qui témoignent des qualités de femme d'influence de la candidate? Et quels sont les embûches et obstacles les plus marquants rencontrés?
3. Quelles sont les répercussions de son implication dans les lieux de pouvoir? Qu'est-ce que cette femme a apporté ou apporte à l'organisation?
4. En quoi la candidate est-elle un modèle, une femme d'influence dans son secteur d'activités? Une agente de changement ou une source d'inspiration et de motivation pour son entourage et particulièrement pour les femmes de la Mauricie?

Les candidates pouvaient également inclure un *curriculum vitae* et une revue de presse. Ces éléments étaient cependant facultatifs. Le dossier seul pouvait faire foi de preuve. Les candidatures étaient ensuite jugées selon la pertinence des défis relevés, l'impact de la candidate dans le milieu ou dans une instance de pouvoir ainsi que l'inspiration positive pour d'autres femmes de la Mauricie.

L'intérêt du premier volet de cette recherche se situait donc du côté de la perception des habiletés de leadership. Les femmes qui auront soumis leur candidature ou bien qui auront été mises en candidature se perçoivent ou sont perçues comme des leaders dans leur communauté. Quelle est alors leur vision du leadership ? Comment leur candidature sera-t-elle mise en valeur et argumentée? Quels éléments du leadership seront mis de l'avant? Ce leadership sera-t-il construit autour d'attributs dits plus masculins ou bien sera-t-il plus près du leadership dit féminin ?

Au total, 47 candidatures ont été présentées aux concours 2010 et 2012. Les différents dossiers, présentés par la candidate elle-même ou bien une personne de son entourage, comprenaient un texte à propos de la candidate ainsi que différentes pièces venaient appuyer ce document (en grande partie des articles de journaux). Le premier volet de la recherche portait sur ces 47 dossiers de candidature aux concours *Mauriciennes d'influence* de 2010 et de 2012.

Le premier concours en 2010 était divisé en deux sections : *Mauricienne d'influence de la décennie* ainsi que *Mauricienne d'influence de la relève*. Quant à l'édition de 2012, les candidates devaient soumettre leur candidature dans l'une des catégories suivantes :

1. Art - culture - loisir - tourisme – sport
2. Éducation
3. Environnement - agriculture –agroalimentaire
4. Politique
5. Santé-services sociaux-communautaire-économie sociale

En 2010, les gagnantes étaient France Beaulieu, comme *Mauricienne d'influence de la décennie* et Karine Provencher comme *Mauricienne d'influence de la relève*. En 2012, Carole Beaudry a remporté le prix *Mauricienne d'influence* dans la catégorie « santé, services sociaux, communautaire et économie sociale », Liette L. Lafontaine dans la catégorie « art, culture, loisir, tourisme et sport », Marie-Christine Brière, était Mauricienne pour « l'environnement, l'agriculture et l'agroalimentaire », Line Pilote pour la catégorie « politique » alors que Nancy Sabourin remportait le Grand prix *Mauricienne d'influence* et que Valérie Lupien, celui de la relève *Mauricienne d'influence*.

Les analyses de ces dossiers ont ainsi permis de caractériser les formes de leadership dans le cadre du concours *Mauriciennes d'influence*. Ce faisant, nous avons documenté la façon de concevoir le leadership de ces femmes et de l'entourage qui a soumis leur candidature. Comment sont alors présentées ces Mauriciennes ? Nous avons mis en lumière qu'elles sont avant tout des femmes qui apprécient et excellent dans le travail d'équipe. Elles sont décrites comme des femmes qui exercent un leadership sociétal; c'est-à-dire qu'elles exercent leur pouvoir «avec» les gens qui les entourent (tel que aussi mis en lumière dans les études de Blanc et Cuerrier, 2007). Plusieurs d'entre elles ont mise de l'avant l'importance de créer, de mettre en place de nouveaux projets, de fabriquer de la cohésion dans les groupes et les équipes qu'elles dirigent. Les enjeux sociaux se retrouvent souvent décrits dans les différents dossiers présentés. Cela rejoint l'un des critères clé du concours : l'implication sociale. Autant dans les dossiers que dans les articles du quotidien *Le Nouvelliste*, on considère ces femmes comme compétentes. Plus précisément, la conception du leadership privilégiée dans les dossiers de candidatures étudiés repose sur les traits de caractère. Il est beaucoup question des qualités humaines de ces femmes. Elles sont

dépeintes comme étant souriantes, de bonne humeur, intelligentes, déterminées et passionnées. Elles se présentent aussi comme des femmes d'action, des avant-gardistes qui n'hésitent pas à sortir des sentiers battus pour faire valoir leurs idées ou les causes au cœur de leur implication sociale. Les valeurs éthiques de ces leaders reposent sur un style de leadership humain, rigoureux et fiable. Bien qu'elles aient à cœur la tâche à réaliser, elles ne négligent pas pour autant la relation.

Par ailleurs, nos analyses ont permis de constater que l'argumentaire des différents dossiers met clairement en lumière l'exceptionnalité du statut de ces Mauriciennes. Elles se posent comme des défricheuses, des femmes qui pavent la voie pour les autres. Elles étaient nombreuses à avoir été les « premières femmes » à siéger dans divers conseils d'administration, à être élues présidentes de plusieurs organisations, par exemple. Enfin, elles affirment souvent que la vie familiale occupe une grande place. Qu'il soit question de leurs parents, de leurs enfants ou petits-enfants, ces Mauriciennes accordent beaucoup d'importance au soin de tous ces gens. La question de la conciliation travail et famille revient dans de nombreux portraits, traverse alors une grande préoccupation pour cette sphère de leur vie, pour l'équilibre entre la vie sociale, professionnelle et privée. Ici encore, cela rejoint les écrits sur le leadership des femmes alors que les choix professionnels se feront en fonction des impacts possibles sur la vie personnelle.

Au final, un constat émerge de nos observations : ces femmes utilisent et mobilisent une vision du leadership bien particulière, et nettement influencée par leurs caractéristiques féminines. Dans cette optique, à la suite de ce portrait rendu possible par l'analyse des dossiers de candidature et d'articles de la presse écrite, il nous semblait pertinent d'aller à la rencontre de certaines de ces femmes considérées comme des leaders afin de mieux comprendre les défis rencontrés sur leur parcours et comment elles envisagent le leadership féminin. Cette question est au cœur du présent volet de la recherche.

Volet 2 de la recherche : discuter leadership avec les *Mauriciennes d'influence*

Dans le cadre du deuxième volet de cette recherche, nous sommes allées à la rencontre des *Mauriciennes d'influence* afin de discuter leadership avec elles. Pour ce faire, nous avons avec la Table de concertation des femmes de la Mauricie fait une sélection parmi les 47 candidatures des éditions 2010 et 2012 du concours *Mauriciennes d'influence* et ainsi identifié les femmes que nous aimerions interroger (voir annexe 2 pour la liste complète des candidates). Nous avons ajouté à cette liste le nom de quelques autres femmes qui avaient été pressenties comme candidates aux concours mais qui n'avaient pu soumettre leur candidature (l'un des règlements du concours veut que les femmes doivent être présentes lors de la remise des prix qui sont octroyés lors du Gala *Mauriciennes d'influence*). Nous avons aussi interrogé des gagnantes de l'édition 2014 de *Mauriciennes d'influence*. Comme toutes les femmes rencontrées sont considérées comme des *Mauriciennes d'influence*, nous ne distinguerons pas entre celles qui ont reporté le prix, celles dont on a soumis la candidature et les quelques femmes qui se sont ajoutées.

Précisons que dans la suite du texte, nous nommerons les femmes qui ont accepté de participer à la recherche : les *Mauriciennes d'influence*, les femmes leaders, les femmes interrogées ou bien, les participantes de l'étude. Toutes ces expressions s'équivalent et n'ont été utilisées que pour varier les formulations.

Les entretiens semi-directifs

Afin de comprendre comment le leadership féminin est envisagé par les *Mauriciennes d'influence*, nous avons réalisé vingt entretiens semi-directifs. En quelques mots, l'entretien semi-directif est une méthode de recherche qui permet de recueillir le témoignage des personnes interrogées. Souvent comparé à une conversation entre l'intervieweuse et la personne interviewée, l'entretien semi-directif laisse celle-ci s'exprimer dans ses mots. Il s'agit donc d'un outil de recherche souple qui permet d'aborder différents thèmes au fil de la conversation. Ces thèmes ont préalablement été réfléchis et organisés sous forme de questions par les chercheuses. Néanmoins, la conversation se veut fluide et les thèmes sont abordés au fur et à mesure qu'ils apparaissent dans le discours de l'interviewée. Cette

méthode de collecte de données permet d'avoir accès au vécu, aux émotions et aux perceptions de la personne interrogée. Sa flexibilité donne la possibilité tout au long de la conversation de revenir sur certains thèmes, de nuancer certains aspects et d'approfondir certaines pistes qui émergent au fil de la discussion tel que le définit Bréchon (2011).

À l'aide d'un guide d'entretien préalablement approuvé par le comité éthique de l'Université du Québec à Trois-Rivières¹⁰, nous avons été à la rencontre des *Mauriciennes d'influence*. Les thématiques abordées avec chacune d'elles sont les suivantes : leur parcours, les obstacles rencontrés, leur vision du leadership, l'interaction entre leur travail, l'implication et la vie personnelle. Enfin, les entretiens se sont terminés par des conseils qu'elles souhaitaient partager aux femmes désireuses de suivre leurs traces. Une trentaine de questions ont servi de guide lors des entretiens (voir annexe 1).

La prise de rendez-vous s'est faite par courriel et la plupart nous ont répondu en moins d'une semaine. Elles semblaient toutes enthousiasmées par le projet et c'est avec un grand plaisir qu'elles ont accepté d'y participer. Leur générosité a dépassé toutes nos attentes car plus 87 % des femmes invitées à participer à la recherche ont accepté de nous rencontrer. Il s'agit là d'un taux de succès exceptionnel pour ce type de recherche. Dès les premiers contacts et au fil des entretiens, elles nous ont accordé une grande confiance en nous livrant à cœur ouvert les détails de leur parcours, ainsi que les obstacles et défis rencontrés au fil du temps.

Les entretiens se sont déroulés entre mai et septembre 2014 et ont eu lieu principalement dans nos bureaux à l'UQTR, mais aussi dans le milieu professionnel des personnes interrogées ou bien dans la demeure de certaines femmes leaders. La durée des entretiens réalisés varie de 90 à 210 minutes.

¹⁰ CER-14-201-07.08. Certificat émis le 2 mai 2014.

La transcription et le codage

Toutes les entrevues ont été enregistrées afin de rapporter le plus fidèlement possible les propos émis par les participantes. Nous avons transcrit, puis codé manuellement, les 20 entretiens en fonction des questions qui sont au cœur de notre projet. La transcription a généré plus de 400 pages de texte. De ces transcriptions nous avons fait ressortir des citations en les regroupant à l'intérieur des thématiques préétablies, tout en laissant une place pour d'autres catégories qui ont émergé au fil de l'analyse. Dès les premiers entretiens, nous avons identifié des récurrences lorsque nous discutons de certaines questions. Par exemple, lorsqu'il était question de la conciliation famille, travail et implication.

Pour effectuer notre analyse des transcriptions des entretiens individuels réalisés avec les femmes leaders, nous avons cherché les unités de sens correspondant à nos thématiques. L'unité de sens réfère à : « une unité textuelle ou temporelle particulière, mais peut correspondre à une portion de phrase, une phrase entière ou un groupe de phrases suivant le matériau codé [...] » (Allard-Poesi 2003 : 254). Dans le cadre de cette étude, nous avons identifié des segments (phrases, groupes de phrases), sans contrainte de formes grammaticales, porteurs de sens et permettant de comprendre et de caractériser les différentes conceptions du leadership féminin. Plus concrètement, des extraits des entretiens transcrits constituent ces unités de sens. Ces extraits étaient liés à des thématiques et sous-thématiques identifiées par l'équipe de recherche. Des indicateurs précis permettaient de les relier aux thématiques et sous-thématiques. C'est à partir de ces extraits que nous avons réalisé notre analyse, identifié les qualités reliées au leadership, fait émerger les portraits types et regroupé les conseils récurrents pour devenir leader. Enfin, nous avons laissé émerger nombreuses catégories des analyses.

Les Mauriciennes d'influence en quelques traits

Nous avons établi un bref portrait sociodémographique des femmes afin de décrire les *Mauriciennes d'influence* interrogées. D'abord, 80 % (N=16) des femmes interrogées avaient au moins un baccalauréat et près de 30 % (N=6) d'entre elles sont en train de poursuivre ou ont un diplôme d'études supérieur (DESS, Maîtrise, Doctorat). Par ailleurs, 11 femmes ont des enfants. Nos répondantes vivent, travaillent ou s'impliquent socialement à Trois-Rivières, Louiseville, La Tuque, Batiscan et Shawinigan.

Conceptions du leadership

Dans un premier temps, nous aborderons les conceptions du leadership qui ressortent de l'analyse de ces entretiens ainsi que les quatre qualités à développer pour exercer son leadership. Ensuite, nous avons synthétisé les différents styles de leadership féminin en trois grands portraits : la leader de l'ombre, la capitaine et la battante. Dans ces portraits nous caractérisons les différents styles de leadership féminin en regroupant certaines compétences, valeurs, qualités et habiletés. Nous verrons aussi que ces styles se déploient dans des contextes organisationnels et institutionnels qui informent les pratiques de leadership.

Le leadership : à la fois inné et acquis

Naît-on leader ou le devenons-nous ? Pour la plupart des femmes interrogées, le leadership est un savoureux mélange de traits possédés par un individu et de qualités développées au fil du temps. Autrement dit, une¹¹ leader naît avec certaines habiletés, selon elles, et

¹¹ À noter que le féminin sera employé pour décrire la leader comme toutes nos participantes sont des femmes.

l'environnement primaire et secondaire, la socialisation et les expériences personnelles les peaufinent.

« Bien je pense que disons, tu nais avec 25 % et il faut que t'aïlles chercher ton 75% à travers la vie et les expériences. Mais c'est certain qu'il y a une base de personnalité » (Jacynthe Lang).

« Ce n'est pas juste acquis parce que je pense que ce qui est inné c'est la personnalité. Tu es un peu comme cela et ça se développe tout le long de ta jeunesse » (Paule Brunelle).

« Tu nais avec certaines capacités. C'est à toi à les développer. Si tu ne les as pas, tu peux les développer. Par contre, si tu n'as pas, en dedans de toi, l'espèce d'élément magique, le petit fluide nécessaire, ça ne marchera pas » (Noëlla Champagne).

« Pour moi, c'était inné de brasser (« driver ») des affaires, de développer des choses et de partir des projets et de les animer. Par contre, je pense que tu peux l'acquérir » (Sylvie Tardif).

D'autres participantes ajoutent même que l'expérience est aussi importante que l'inné. Elles croient également qu'il faut d'abord avoir la volonté de devenir une leader pour être considérée comme telle. *« Tu ne peux pas prendre quelqu'un qui n'a aucun sens du leadership et le mettre à la tête de quelque chose en se disant qu'il va développer ces capacités-là. Souvent même cette personne-là ne se sentira pas bien dans son poste parce qu'elle ne le sent pas »,* estime Marie-Christine Brière. Dans une optique similaire, pour Danièle Bolduc : *« déjà si tu as le goût d'être leader ça veut dire que tu l'as en toi. Certaines personnes sont très bien deuxièmes, elles veulent être là ou veulent être dans le groupe de personnes qui soutient ».*

Dans ce sens, les femmes leaders à l'étude ont une représentation commune de l'origine du leadership et s'entendent pour dire qu'un/une leader doit posséder quelques qualités qui faciliteront son ascension vers les sommets hiérarchiques. Toutefois, selon elles, une personne qui ne possède pas ces caractéristiques peut quand même y arriver, mais devra travailler beaucoup plus fort que quelqu'un qui les possède depuis son jeune âge. Nous reviendrons plus loin sur les qualités nécessaires à acquérir, selon les *Mauriciennes d'influence*, pour exercer son leadership.

Les sources du leadership

Qui est leader et qui ne l'est pas ? Selon nos participantes, le leadership ne s'attribue pas simplement par un titre ou un poste. Dans cette optique, un patron ne peut pas se dire automatiquement leader. En ce sens, pour les femmes rencontrées, le leadership serait avant tout attribué par les autres, à travers la reconnaissance des pairs. « *Le leadership ce n'est pas acquis parce qu'il faut que les gens te reconnaissent comme un leader. Tu ne peux pas décider demain matin que tu en deviens un* », explique France Cormier. Ce leadership s'acquiert, selon elles, par des actions, des comportements et des qualités qui démarquent celles-ci. « *Je dirais qu'être leader c'est un privilège. Celui de ressentir tous ces éléments de ton cœur et ta tête et d'influencer autour de toi les actions. Être leader ce n'est pas un fait, c'est un privilège donné par d'autres et non par toi* », explique Johane Germain. Le leadership serait donc extrinsèque¹² à la personne. Pour y parvenir, elle doit pouvoir exercer une certaine influence sur les autres ou s'illustrer auprès de ses pairs.

Par ailleurs, l'exercice du leadership est, selon les femmes interrogées, lié au contexte. Comme l'affirme Marie-Claude Gaudet, « *je dirais que c'est contextuel. Je pense à des gens qui sont leaders dans leur travail et quand ils tombent en vacances ils disent : "faites ce que vous voulez, je ne fais que vous suivre"* ». Selon Catherine Dufresne, « *tu n'es pas leader 24 heures sur 24. Et tout le monde l'est à sa façon* ». Elles soutiennent donc que le leadership varie en fonction des situations dans lesquelles se retrouve la leader et en fonction des personnes qu'elle côtoie. Le leadership est donc, pour faire écho à la littérature, « situationnel » (Collerette, 1991). C'est-à-dire que le type de leadership qu'elles exercent varie selon les contextes dans lesquels ces femmes se trouvent. C'est ce que mettent de l'avant plusieurs femmes interrogées, tel qu'il est possible de le constater dans les extraits d'entretiens suivants :

« J'ai le sentiment qu'il y a des contextes où l'exercice du leadership est plus fort et est explicite, mais il y a toujours un petit quelque chose qui reste ! Je ne pense

¹² Extrinsèque réfère à l'idée que ce leadership est extérieur à la personne.

pas que tu peux complètement enlever ce style parce que ça devient un style de personnalité » (Nadia Rousseau).

« Moi je trouve qu'un leader n'est pas leader partout non plus. Si moi tu m'emmenais dans une partie de pêche, disons, je te jure que ce n'est pas moi qui est la leader (rires) parce qu'il va y avoir quelqu'un qui va avoir plus d'expérience que moi » (France Cormier).

Toutefois, pour d'autres femmes interviewées, le leadership reste souvent associé aux qualités et habiletés que la personne possède. C'est pourquoi certaines croient qu'il est impossible de faire disparaître toute trace de leadership chez la leader. Selon ces femmes, le leadership est donc une manière de vivre. Ainsi, les femmes leaders conservent leurs traits et leurs qualités qui leur permettent d'exercer leur leadership peu importe l'endroit où elles se trouvent, le contexte d'action ou bien, le type de personnes avec qui elles doivent interagir. De plus, selon elles, l'expertise faciliterait l'exercice du leadership et la reconnaissance de ce leadership par les autres. Plusieurs qualités étaient récurrentes dans le discours des femmes interrogées, ces qualités devaient, selon elles, être développées afin d'exercer leur leadership. Ces qualités seront décrites dans la prochaine section du rapport.

Quatre qualités à développer pour exercer son leadership

Qu'est-ce que ça prend pour être un bon leader ? Il sera ici question des qualités qui émergent des entretiens avec les femmes leaders. Notons que ces qualités ne sont pas liées au genre selon elles. Rappelons que le genre désigne l'ensemble des comportements, normes et attentes construites sur la base de la distinction entre les deux sexes (Harding, 1986). Elles doivent être développées par les hommes et les femmes qui cherchent à exercer leur leadership et monter dans la hiérarchie des organisations qu'elles soient communautaires ou axées sur le profit. Les catégories sont les suivantes : 1) vouloir exercer son leadership; 2) être rassembleuse; 3) être communicatrice, et enfin, 4) vouloir créer, innover et changer les choses.

1. Vouloir exercer son leadership

Dans un premier temps, la première qualité ou aptitude à développer, selon ces femmes, est la volonté à exercer son leadership, le désir de diriger ou d'être à la tête d'un projet. Plusieurs participantes en ont fait mention :

« Il faut être meneuse. Il faut aimer être à la tête de quelque chose » (Noëlla Champagne).

« Ça prend une base, une volonté de faire quelque chose. Et il faut qu'il y ait du monde pour appuyer cette chose. Ça prend aussi de la délinquance » (Johane Germain).

Tel qu'il est possible de le voir dans l'extrait précédent, il faut de la volonté, mais aussi une force pour braver les règles et sortir du lot. Cette vision se retrouve également chez Nadia Rousseau qui explique qu'il faut avant tout être *« fonceuse ou fonceur »* et avoir *« l'instinct d'aller voir plus loin »*. Il serait alors important d'avoir un intérêt pour les responsabilités et les défis. Cette volonté d'exercer son leadership, de diriger se retrouve également dans la littérature scientifique. Les auteurs Bass (1981) et Collerette (1991), mentionnent aussi l'initiative dans certaines situations sociales, l'attirance pour les responsabilités et une habileté à influencer le comportement des autres comme des comportements et traits du leader.

2. Être rassembleuse

La capacité à rassembler les autres semble essentielle pour exercer du leadership. Cette qualité est, en effet, abordée à de nombreuses reprises par les femmes interrogées. Pour Kathy Béliveau, une personne qui va avoir les traits de leader *« c'est une personne d'équipe. Le côté rassembleur, qui va chercher les autres et dire : "venez-vous-en" »*. Dans une optique similaire Sylvie Tardif estime qu'être une leader :

« c'est être en mesure de rassembler les gens vers un objectif commun, [une leader] va considérer les idées de gens et va construire une idée commune. [Ce n'est] pas juste [de mettre en valeur] son idée. Ton idée peut être bonne, mais il faut arriver à construire une idée commune et qui va tabler sur les forces des gens et non leurs faiblesses. [Une leader c'est] quelqu'un qui va accompagner son groupe vers la réalisation d'un projet ».

Ainsi, la capacité à rassembler est une qualité qui permettrait aux leaders de faire adhérer les autres à leurs idées, leurs visions et leurs valeurs afin de créer, d'innover et de réaliser des changements concrets et durables au sein de l'organisation dans laquelle ces femmes s'impliquent ou bien de l'entreprise pour qui elles travaillent. Cette qualité à rallier les gens dans la résolution des problèmes se retrouve également chez Collerette (1991) lorsqu'il étudie le leadership.

3. Savoir communiquer ses idées

Une autre habileté qui aidera un individu à devenir leader et à se démarquer positivement est sa capacité à communiquer. Bien que pour certaines femmes, dont Paule Brunelle, « *une capacité de communication c'est un peu inné* », d'autres, affirment que : « *c'est un art qui se raffine. Je pense qu'il y a un gros aspect de communication en arrière de tout ça et si tu ne l'as pas, tu peux peut-être essayer de la développer* » explique Marie-Christine Hudon. Pour France Cormier, cette capacité à communiquer réside dans la capacité de s'exprimer haut et fort. Elle raconte que pour elle : « *la femme leader n'a pas la langue dans sa poche. Ce n'est pas quelqu'un qui est gêné et qui a de la misère à s'exprimer. Habituellement, elle a une assez bonne parole* ».

Ainsi, la capacité à communiquer clairement ses idées est au cœur des qualités à développer, selon les participantes de l'étude. De plus, elles soulignent que d'autres caractéristiques facilitent la communication : être charismatique, être à l'écoute, être en mesure de s'adapter aux situations. Les leaders doivent être charismatiques afin de rassembler et de partager les objectifs auxquels elles tiennent. Pour Nadia Rousseau, cette capacité d'écoute doit être perfectionnée. Ses propos rejoignent ceux de Marleen Baker qui affirme que pour exercer son leadership il faut : « *être à l'écoute, démontrer un dynamisme, une certaine force, partager une vision. J'ai l'impression que lorsque je suis seule à porter quelque chose je ne vais pas bien loin ou je me tance* ». La clé selon ces femmes : transmettre une vision à son entourage, mais aussi amener son équipe à partager cette vision et à se l'approprier.

4. Vouloir créer, innover, changer les choses

Dans la lignée de la première qualité (vouloir exercer son leadership), les femmes interrogées estiment qu'il faut également créer, innover et changer les choses. Être leader c'est « *d'actualiser, de faire valoir quelque chose et cela dépend de chacun* », explique Nadia Rousseau. C'est vouloir aller plus loin et faire en sorte qu'une situation s'améliore, estime Danièle Bolduc. Ainsi, le goût de faire autrement et de sortir des sentiers battus sont parmi les éléments qui pousserait ces femmes à se dépasser et à devenir des leaders pour leur entourage. C'est également une qualité que doivent posséder les leaders compétentes et appréciées, selon elles. Les conceptions du leadership sont résumées dans le tableau 1.

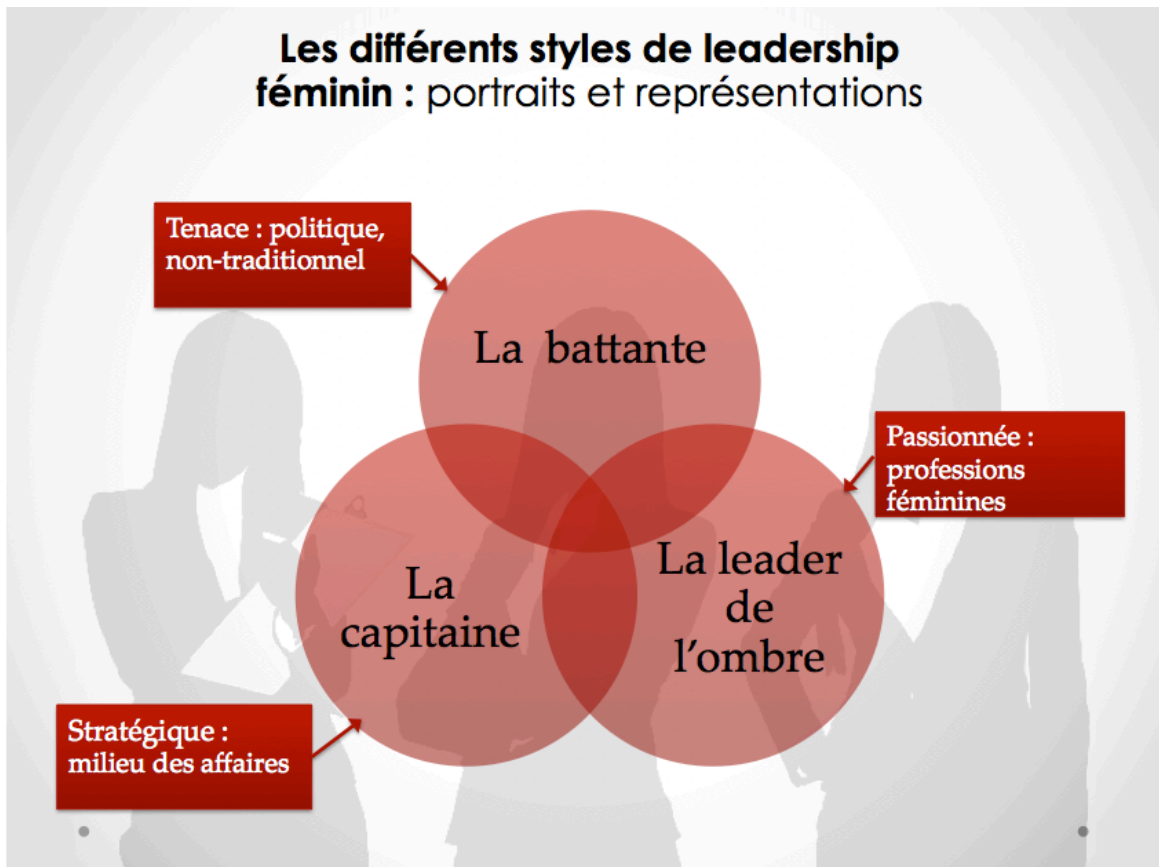
Tableau 1 Qualités à développer pour exercer son leadership selon les Mauriciennes d'influence interrogées

Pour être considérée comme une leader il faut :
1. Vouloir exercer son leadership
2. Être rassembleuse
3. Savoir communiquer ses idées
4. Vouloir créer, innover et changer les choses

Les styles de leadership féminin chez les *Mauriciennes d'influence* interrogées

Nous avons fait ressortir que pour ces femmes le leadership est extrinsèque, en partie contextuel, relève autant de l'inné que de l'acquis et qu'il est caractérisé par quatre qualités essentielles à posséder (peu importe le sexe ou le genre). La prochaine section du rapport abordera les différents styles de leadership mis en lumière lors de nos analyses. Nous y retrouverons ce qui caractérise le leadership de la leader de l'ombre, de la capitaine et de la battante (figure 1). Soulignons que les femmes peuvent pratiquer ou avoir pratiqué plusieurs types de leadership au cours de leur vie. Par exemple, une politicienne empruntera le style de leadership de la battante lorsqu'elle sera en fonction dans un milieu plus masculin et optera pour le style de la leader de l'ombre lorsqu'elle se retrouvera dans un milieu communautaire. Nous avons discuté, dans une section précédente du rapport, de l'importance du contexte (leadership situationnel). Cet aspect reste important. Toutefois, certaines femmes auront plus d'affinités avec l'un des trois styles de leadership. Ce dernier influencera son choix de pratiquer dans un secteur professionnel plutôt qu'un autre.

Figure 1 Les trois style de leadership féminin exercés par les Mauriciennes d'influence interrogées



1. La leader de l'ombre : la passionnée

Nous avons qualifié le premier type de leadership exercé par les *Mauriciennes d'influence* interrogées comme étant un leadership de l'ombre. Plusieurs des femmes rencontrées agissent et s'impliquent sans être sous le feu des projecteurs. Elles pratiquent un leadership sociétal où le travail d'équipe est central. Elles se posent comme des femmes passionnées, dévouées à la cause qui est au cœur de leur action et de leur implication, ainsi que comme cherchant à améliorer la vie des autres et le bien-être de leur équipe. Elles affirment qu'elles ne souhaitent pas nécessairement une reconnaissance de leur action dans l'espace public. Elles semblent néanmoins apprécier qu'on respecte leur travail. Sans surprise, ce type de

leadership est principalement exercé par des femmes qui travaillent dans le secteur communautaire ou bien qui s'impliquent ou exercent des professions dites féminines (dans des secteurs comme l'éducation, la santé et les services sociaux, par exemple). Ce leadership est guidé par des valeurs comme l'entraide, l'humanité, la justice sociale, l'équité, l'égalité, le partage, le respect et le dévouement. La productivité et la compétitivité sont importantes, mais pas nécessairement fondamentales, selon les femmes rencontrées.

Par ailleurs, les femmes qui exercent ce type de leadership sont conscientes que celui-ci est moins reconnu, mais, comme elles valorisent le travail d'équipe, elles considèrent qu'elles ne sont jamais seules. Le succès est donc celui de toute l'équipe et non leur seule réalisation. Dans cette optique, l'équipe avec qui elles réalisent les projets est centrale dans la réussite de ceux-ci. Certaines femmes rencontrées étaient conscientes de travailler dans l'ombre et avaient choisi sciemment cette manière d'exercer leur leadership. En ce sens, les caractéristiques de la leader de l'ombre se rapprochent du leader éthique mis en lumière dans les travaux scientifique de Northouse (2009). Ce dernier se définit par la loyauté, le respect, la persévérance, la compassion, par le fait d'être équitable, attentionnée et bon citoyen (Northouse, 2009 : 160). Par exemple, selon cet auteur, Nelson Mandela exerçait un leadership qualifié d'éthique. D'ailleurs, quelques femmes dans notre étude l'ont mentionné comme étant un leader idéal. Le leadership éthique se rapproche du leadership participatif et intégrateur des travaux de Blanc et Cuerrier (2007). Ce dernier est empreint de souplesse, de compréhension et de collaboration (Ibid). La leader de l'ombre pratique ce type de leadership comme elle exerce son pouvoir « avec » et non « sur » les autres. Elle portera donc une attention particulière aux aspects relationnels. Cela amène la leader de l'ombre à être sensible aux questions qui touchent la conciliation travail, implication et famille. Cette importance accordée à la famille et au bien-être des autres se transpose également dans les manières d'interagir avec leur équipe et avec les personnes de leur entourage.

Pour certaines, cette sensibilité est typiquement féminine. « *Une femme patronne va être beaucoup plus consciente de son équipe et de l'importance du bien-être de son équipe. La conciliation travail et famille, je pense que ça va être plus présent dans une entreprise qui est*

dirigée par des femmes » affirme Valérie Lupien. Selon nos participantes, le côté humain aiderait grandement aux employés à être motivés et à se sentir écoutés et respectés. Bien que le côté humain ait été mentionné chez plusieurs femmes de notre étude, les femmes qui œuvrent dans les secteurs traditionnellement féminins y accordent une plus grande importance. C'est pourquoi nous avons associé ce trait à la leader de l'ombre. Finalement, presque toutes les femmes interrogées estiment que ces qualités les distinguent principalement des leaders masculins.

2. La capitaine : la leader stratégique

Le deuxième type de leadership identifié est celui de la capitaine aussi appelée : la leader stratégique. Comme des capitaines d'un bateau elles guident ses employés. À l'image d'une figure de proue emblématique, elle a une vision privilégiée de la situation. Cette vision du leadership féminin s'apparente aux leaders qui sont devant et qui fendent les vagues. Cette métaphore s'est retrouvée de manière récurrente dans les propos de nos *Mauriciennes d'influence*, tel qu'il est possible de le constater dans les extraits d'entretiens suivants :

« Parfois je me dis qu'un leader est celui qui est en avant et qui fend la vague. Quand tu fends une vague, parfois t'es éclaboussé, et tu ne respirez plus parce que tu as de l'eau. En arrière de toi il y a un sillon et le sillon s'agrandit. Pour moi c'est ça une équipe, l'image de la personne qui est en avant, mais qui a aussi la vision de ce qui s'en vient » (Marleen Baker).

« L'image que j'utiliserais est celle d'un gros bateau, et toi tu es la tête de proue en avant. Tout le monde avec qui tu travailles : c'est ton équipage » (Marie-Josée Tardif).

« Un bon gestionnaire c'est un bon capitaine, c'est une bougie d'allumage. C'est quelqu'un qui s'assure que les conditions gagnantes sont réunies autour d'une équipe. C'est quelqu'un qui crée un climat pour avancer. C'est quelqu'un qui tire son équipe vers le haut et c'est enfin quelqu'un qui développe le potentiel des gens et qui a une vision » (Nancy Sabourin).

La capitaine est donc dépeinte par nos femmes leaders comme une visionnaire, téméraire et n'a pas froid aux yeux. Elle est stratégique afin d'arriver à ses buts. Ce type de leadership laisse penser que sont des femmes ambitieuses et visionnaires. Les capitaines dirigent une équipe, une organisation ou une entreprise et servent d'inspiration et de modèle pour leur

équipe. Les valeurs qui semblent être partagées par la capitaine sont celles relevant de la performance, du dynamisme, de l'innovation et de la démocratie. Pour Marie-Christine Hudon, « *le changement, l'innovation, c'est important. Quand tu n'amènes plus rien, tu n'es plus leader* ». La capitaine sera alors décrite comme apportant une vision où le leadership n'est pas définitif et où il doit se faire par l'innovation. Kathy Béliveau parle d'engagement des employés vis-à-vis des objectifs et croit que « *plus tu donnes des responsabilités à quelqu'un, plus tu l'engages, plus il se sent intégré dans la compagnie et plus il va performer* ». La question de la performance est importante et les leaders de cette catégorie sont décrites par nos répondantes comme davantage axées sur la tâche. Bien sûr, elles ont à cœur le bien-être de leurs employés. Néanmoins, la pression reliée à leur travail ou leur implication, les poussent parfois à devoir laisser de côté l'opinion de certains pour atteindre les objectifs fixés. La performance reste primordiale.

Les qualités et les forces que possède la capitaine, se rapprochent du leadership de style transformationnel aussi appelé leadership charismatique dans les études d'Eagly (2007). Ce type de gestion nécessite une grande implication de la part du leader et une grande attention à l'équipe. De plus, toujours selon Eagly (2007), quatre principes sous-tendent ce style. Premièrement, la leader doit motiver ses employés par son *influence idéale*. Ensuite, la leader doit *inspirer et stimuler intellectuellement* ses employés, en les poussant à aller plus loin, à se dépasser et à approfondir leurs connaissances. Enfin, une leader charismatique doit avoir de grandes *considérations individuelles* pour chacun de ses employés, ce qui veut dire qu'elle doit prendre le temps de les connaître personnellement, de s'intéresser à leur vie et de les pousser à atteindre leurs besoins et buts individuels (Eagly, 2007). Ainsi, la capitaine est un style de leadership plus axée sur la tâche que la leader de l'ombre qui est axée sur la relation. Toutefois, tel qu'expliqué précédemment, il est important de préciser que les témoignages recueillis laissent à penser que ces femmes ne s'inscrivent pas seulement dans un style de leadership et que le milieu dans lequel elles œuvrent influence leurs comportements.

3. La battante : la leader tenace

Notre troisième et dernier style de leadership est celui de la battante aussi appelé : la leader tenace. Selon notre étude, les battantes sont des femmes qui ne s'en laissent pas imposer et qui ont un fort caractère. Ce sont des femmes qui exercent un leadership d'équipe, mais qui doivent faire face à l'adversité, ce qui parfois les oblige à emprunter des traits plus masculins, ou du moins, relevant de stéréotypes masculins. Elles seront décrites comme des femmes fonceuses, libres, confiantes, tenaces et fortes. Cette image du leadership féminin est mobilisée principalement par les femmes rencontrées qui œuvrent en politique ou dans des milieux non traditionnels. Ces femmes ont donc travaillé, ou travaillent, dans des milieux composés majoritairement d'hommes. Ce qui rend parfois leur tâche plus difficile.

Les valeurs et les comportements auxquels la battante doit se conformer sont plus masculins en raison de leur milieu de travail ou d'implication. Plusieurs femmes politiques ont fait mention de cette réalité et ont démontré à quel point un milieu non traditionnel reste difficile pour les femmes :

« J'ai eu un choc culturel quand j'ai fait le premier mandat parce que moi j'arrive d'un monde où la parole est d'or, l'être humain c'est la priorité, où ce n'est pas le capital ni l'argent qu'ont les entreprises qui comptent. [...] T'arrives là [en politique], il n'y a plus une parole qui tient et les couteaux volent bas » (Sylvie Tardif).

« Quand tu te retrouves en politique c'est un monde d'hommes. Tu ne pleures pas là. Si tu as une émotion, tu ne la montres pas » (Marie-Josée Tardif).

« La politique c'est d'avoir un poignard dans le dos et un sourire dans la face » (Catherine Dufresne).

Ces extraits mettent en lumière l'importance et l'impact du milieu de travail sur le style de leadership. D'autres femmes parlent des difficultés rencontrées dans ces domaines plus masculins, dont Noëlla Champagne qui témoignait : *« il ne faut pas que tu sois fragile pour faire des élections. Il faut que tu sois extrêmement tenace. »*. Il est possible de dire que le milieu lui-même peut être un obstacle pour certaines femmes de notre étude. Comme Sylvie Tardif le mentionne : *« dans le milieu communautaire, je n'ai jamais senti qu'être une femme c'était un handicap. Jamais! Non. Mais dans le milieu politique, ça m'est arrivé »*. Plusieurs

femmes abondent dans ce sens alors qu'elles mentionnent avoir rencontré un plus grand nombre de barrières en politique, ou dans d'autres secteurs majoritairement masculin. À cet effet, Line Pilote affirme qu'« *au niveau de la politique, l'obstacle que j'avais c'est que j'étais une femme (rires)! J'étais avec un groupe d'hommes qui n'avaient vraiment pas les mêmes valeurs que moi en partant* ».

Toutefois, malgré les obstacles et les embûches qui parsèment leur chemin, malgré le fait qu'elles doivent se plier aux règles masculines du milieu, ces femmes restent préoccupées par des valeurs sociétales. Pour France Beaulieu « *la politique oui c'est valorisant, et quand tu travailles pour tes citoyens et que tu améliores leur qualité de vie, c'est ce qu'il y a de plus valorisant* ». Ainsi, bien que les femmes de notre étude s'inscrivant dans le style de la battante présente un certain nombre de traits dits masculins, elle semble tenir à conserver un côté féminin qui lui est très important. « *Un leader, je pense que c'est quelqu'un qui a un peu des deux, un peu des hommes et un peu du côté femme. C'est quelqu'un qui va être ouvert et qui est à l'écoute de son milieu, mais qui en même temps va être rationnel. [Être leader] c'est de trouver un équilibre entre ta tête et ton cœur* », explique Marie-Christine Brière.

Ainsi, la battante lutte contre les stéréotypes de genre. Elle travaille fort pour faire sa place et partager sa vision. Les participantes ont également mentionné qu'elles avaient eu besoin d'une détermination mordante ainsi que d'une confiance élevée en leurs capacités pour évoluer dans ces milieux. Malgré l'adversité, France Beaulieu se disait : « *j'étais convaincue que j'étais capable de le faire. Je ne pense pas que c'était de la prétention, mais vraiment, je le savais. Il faut connaître ses limites, et quelque part je me disais : "je suis capable de le faire!"* » Cette détermination est donc décrite comme atout par ces femmes et leur a permis d'atteindre les sommets hiérarchiques. Par ailleurs, la capacité à faire émerger des consensus apparaît comme une force des battantes. Elles cherchent un équilibre entre la tâche et la relation. Dans ce sens, le style de la battante peut se rapprocher du leader démocratique de Northouse (2009), car elle « *traite ses employés comme étant capable de travailler par eux-mêmes* » et parce qu'elle « *travaille avec ses employés, en essayant réellement de traiter tout le monde de manière égale, sans se mettre en position dominante par rapport à ceux-ci* » (p. 42, traduction libre). De plus, selon Northouse (2009), les leaders démocratiques sont plutôt des guides que des directeurs et aident chaque membre de

l'équipe à atteindre ses propres buts personnels, sans leur mettre de la pression (Ibid). Ces femmes semblent mettre un point d'honneur à ce que la méritocratie soit le moteur de leur entreprise et ne font pas de distinction entre les genres. Le poste doit revenir au plus méritant un point c'est tout. Ce qui compte : être authentique et respecter ses valeurs.

Tableau 2 Résumé des trois styles de leadership émergeant des témoignages des Mauriciennes d'influence interrogées

Type de femmes leaders	Milieux	Forces	Style de leadership	Orientation
La leader de l'ombre	Milieux traditionnellement féminins (communautaire, éducation, santé)	Passionnées, humaines, dévouées, travaillantes, participatives	Leader éthique	Axées sur la relation
La capitaine	Milieus des affaires/qui occupent des postes de cadre (entrepreneurs, directrices, administration)	Inspirantes, stratégiques, performantes, innovatrices	Leader charismatique	Axées sur la tâche
La battante	Milieus non traditionnellement féminins (politique, agriculture, ingénierie, industries)	Fonceuses, tenaces, fortes, persévérantes, déterminées	Leader démocratique	Équilibre entre la tâche et la relation, avec un penchant pour la tâche

Le tableau 2 résume les trois types de leadership. Ces types regroupent des caractéristiques, qualités et comportements précis. Rappelons que les femmes peuvent, selon les moments de leur carrière et de leur implication sociale, passer d'un type à l'autre.

En effet, les styles de leadership sont liés au contexte, aux projets à réaliser et aux besoins des personnes évoluant dans les organisations. Certaines femmes se reconnaîtront dans un style précis, d'autres estimeront peut-être qu'elles pratiquent tous ces styles de leadership. Cela s'explique par le fait que les qualités et aptitudes de ces styles de leadership ne sont pas mutuellement exclusives. Par exemple, une personne, selon le contexte dans lequel elle doit exercer son leadership, pourra être conciliante et axée sur la relation et le travail d'équipe. Elle adoptera ainsi des traits et caractéristiques des leaders de l'ombre. Elle pourra aussi être plus ferme et axée sur la performance dans un autre contexte, se rapprochant ainsi du style des battantes.

Une chose est indéniable pour parvenir à exercer leur leadership et à se démarquer de diverses façons dans leurs milieux de travail ou d'implication sociale, ces femmes ont dû relever plusieurs défis. Elles ont aussi rencontré divers obstacles qui parfois sont venus modifier leurs manières de diriger ou de s'impliquer. Dans la prochaine section, nous mettrons en évidence les obstacles qu'elles ont souvent traversés.

Les défis rencontrés et surpassés par les *Mauriciennes d'influence* afin d'exercer leur leadership

Les femmes leaders interrogées ont rencontré divers obstacles au cours de leur implication ou dans le cadre de leur travail. Ces obstacles sont liés aux stéréotypes de genre qui amènent des attentes inégales et provoquent des doubles standards envers les femmes. Les femmes rencontrées ont aussi abordé les attentes inégales selon l'âge ainsi que des défis de la conciliation travail, implication et famille. Mettre en lumière ces obstacles permet de prendre conscience des défis du leadership féminin.

Stéréotypes de genre et doubles standards

Un des premiers obstacles qui ressort des entrevues est la présence de stéréotypes de genres. Tel que présenté dans la partie portant sur le leadership féminin, les stéréotypes de genre, donc les normes et les comportements attendus en raison de leur sexes, influencent les perceptions et les attentes envers les femmes leaders. Les *Mauriciennes d'influence* interrogées ont discuté de la pression qu'elles ressentaient en lien avec ces attentes.

Dans un premier temps, plusieurs ont mentionné que les attentes envers les femmes leaders étaient plus grandes. Elles ont raconté qu'elles doivent alors doublement performer pour se démarquer comme il l'est possible de le constater dans les extraits d'entrevues suivants :

« Ce préjugé de ne pas avoir la compétence réelle pour être là. Je pense qu'il faut toujours prouver quand on est une fille qu'on vaut vraiment la peine, qu'on est là pour nos compétences parce qu'on est bonne et qu'on fait la job » (Valérie Lupien).

« Les attentes sont tellement plus grandes envers nous. Il faut que la femme performe plus, il faut que tu sois plus productive » (Sylvie Tardif).

« Tu es obligée de te prouver deux fois plus, de travailler deux fois plus que les hommes là-dessus » (Danièle Bolduc).

« Les femmes doivent en faire plus pour avoir l'air excellentes par rapport à un homme » (Nancy Sabourin).

Plusieurs ont fait état de situations où elles ont clairement ressenti cette différence de perception. Elles mentionnent notamment, tel qu'on peut le voir dans les extraits ci-dessous, le recours aux stéréotypes de genre pour disqualifier les actions qu'elles pouvaient poser.

« Disons un directeur d'entreprise qui va être fâché et va dire "là ça n'a pas de bons sens, il faut qu'on soit rentable". On va dire : "lui c'est un leader et qu'il a vu ça". Mais la fille qui est directrice et qui dit ça, " ben voyons-elle, elle capote, c'est une enragée". Ça n'a pas de bon sens! Pourtant elle a vu les mêmes chiffres que l'autre et elle est aussi ahurie que l'autre! Pourquoi [lorsque c'est] elle [qui le mentionne] ce n'est pas correct? » (Valérie Lupien).

« Les gens vont dire : " elle est dans sa semaine [...]" (rires). C'est le genre de chose que tu vas entendre si tu te choques un peu plus et que tu mets ton point sur la table comme un gars peut le faire. Oui, c'est le genre d'affaires que tu vas entendre quand tu essaies d'être plus autoritaire » (Marie-Christine Brière).

« Je pense que [la différence se situe] dans la perception qu'un homme c'est plus fonceur et qu'une femme c'est plus fragile » (Catherine Dufresne).

Dans cette ligne d'idée, la gestion de leur image a également été un enjeu pour plusieurs femmes. Sylvie Tardif nous expliquait que *« même ma grandeur me nuisait! Parce que tu fais un débat, t'es debout, mais t'es la plus petite! T'en imposes moins! »*. Elle rapporte s'être même fait dire des commentaires comme ceux-ci: *« "vous avez engraisé Mme Tardif", "vous avez grossi", "vous avez maigri Mme Tardif", "ça ne vous va pas bien cette couleur-là, ça vous fait mieux cette couleur-là" »*. La question de l'image semble donc encore plus importante pour les femmes qui jouent un rôle public ou médiatique. L'image nuit et préoccupe davantage les femmes que les hommes, selon Noëlla Champagne. Elle résume ainsi les multiples répercussions liées aux attentes différenciées qui touchent les femmes leaders tout au long de leur parcours: *« Il faut que tu sois belle sans l'être trop, que tu sois toi-même. Si tu te maquilles le matin, maquille-toi. S'ils ne t'ont jamais vue maquillée, ne te maquille pas »*. Puis ajoute, en utilisant un exemple récent: *« est-ce que quelqu'un a déjà demandé comment était le veston de M. Couillard? Par contre, pour Pauline Marois, [on a entendu souvent :] "as-tu vu comment elle est habillée", "elle a l'air d'une vieille..." "Trop ou pas assez de bijoux", "Petits yeux", "mauvais maquillage..." définitivement [ces commentaires] c'est pour la vie! »*. Dans la lignée de ces propos, plusieurs femmes interrogées craignent d'être jugées en fonction de

leur apparence. Ces attentes différenciées et stéréotypes de genre amènent les femmes leaders à ne plus savoir comment se comporter alors qu'elles doivent être à la fois féminines et productives. C'est à travers cette dualité qu'elles doivent jongler entre les stéréotypes féminins et masculins pour mieux correspondre aux attentes. Danièle Bolduc croit que « *la difficulté c'est d'être soi-même et de demeurer une femme* ». Nous aborderons d'ailleurs ultérieurement que l'authenticité est une valeur primordiale pour les femmes leaders.

De plus, selon nos répondantes, Un autre obstacle fréquemment rencontré est la difficulté à prendre sa place autour d'une table de réunion. Elles soutiennent que le timbre de voix représente un défi pour les femmes qui veulent faire entendre leurs idées ainsi que la perception des idées proposées par les femmes. Elles expliquent que la même idée semble souvent plus intéressante si elle vient d'un de leurs collègues masculins.

« Les difficultés sont plus grandes lors de rencontres. La voix... Seulement la voix des femmes [fait une différence]. Tu parles, tu émetts une idée. Mais s'il y a un homme qui parle, là tout le monde va se retourner vers lui à cause de son timbre de voix » (Danièle Bolduc).

« L'obstacle, ou la situation que je trouvais dommage, c'est que si moi j'apportais quelque chose, une idée, que je disais mon opinion sur une situation, ça passait comme du beurre dans la poêle, comme si je n'avais rien dit. Un conseiller ou un autre maire autour de la table allait dire la même chose que moi, mais cinq minutes plus tard et il était applaudi! Ça, c'est énervant! » (Line Pilote).

« Même des idées de projets ou des choses comme ça, parfois quand on est en groupe on discute, je lance l'idée comme ça et deux minutes après le gars reprend mon idée et c'est l'idée du siècle (rires)! » (Marie-Christine Brière).

Même si un grand nombre de femmes ont avoué avoir rencontré quelques difficultés à faire entendre leurs idées, elles ont pratiquement toutes ajouté avoir réussi grâce à leur volonté et leur fougue.

« Moi je défends mes idées! J'ai de la misère à lâcher le bâton (rires)! Donc, là-dessus, défendre mes idées je n'ai aucun problème, que ce soit une personne de 60 ans devant moi et qu'il/elle ait 40 ans d'expérience! » (Kathy Béliveau).

« Je suis très délinquante, ça aide. Je ne me suis jamais dit que ça ne passerait pas parce que j'étais une fille. Au contraire! Les places où je n'avais pas d'affaires à aller, j'y allais! » (France Cormier).

Cette force de caractère est un trait commun chez les femmes leaders rencontrées.

Attentes différenciées en fonction de l'âge

Une autre attente différenciée est liée à l'âge. Ce dernier est décrit comme un obstacle. Dans une grande majorité de cas, la jeunesse est présentée comme étant encore plus nuisible que le fait d'être une femme. Les participantes les plus jeunes en parlent, dont Catherine Dufresne. Pour celle-ci, *« le défi lors de la course à la mairie et [en lien avec le] leadership, c'est le fait d'être jeune. Ce n'est pas le fait d'être une femme »*. D'autres ont abordé le fait que leur jeunesse s'est ajoutée aux défis d'être une femme dans un milieu d'hommes. C'est le cas de Marie-Christine Brière qui affirme avoir rencontré beaucoup d'obstacles parce qu'elle était une jeune femme plus novice dans un domaine masculin. La jeunesse, souvent synonyme d'inexpérience, a nui à la plupart des femmes interrogées. Plusieurs femmes croient qu'il a été encore plus difficile d'être acceptée par des personnes plus âgées qu'elles. C'est ce que rapporte Jacynthe Lang : *« [On me disait :] "hey, ce n'est pas une jeune qui va venir me superviser", "elle ne peut pas avoir la moitié de mon âge et venir me dire quoi faire" »*. Fait à souligner, plusieurs de nos participantes ont été les plus jeunes à occuper certaines fonctions. C'est le cas de Kathy Béliveau comme directrice adjointe pour le Festivoix, de Catherine Dufresne comme conseillère et candidate à la mairie de Trois-Rivières, de Marie-Christine Brière comme actionnaire dans son entreprise agricole, de Valérie Lupien comme membre de conseil d'administration de la Corporation de développement communautaire.

Les attentes différenciées en fonction de l'âge ont également affecté la pratique du leadership des femmes plus âgées rencontrées dans le cadre de notre étude. Celles-ci rapportent qu'elles ont connu les années où des batailles importantes en lien avec l'émancipation des femmes. Elles ont alors dû se démener pour être considérées leaders et exercer leur leadership. Plus les femmes sont âgées, plus elles ont connu des moments difficiles en lien par exemple avec les droits de la femme. France Cormier raconte *« quand je*

suis arrivée dans les années 70, il y avait une effervescence à y aller [...] Mais je me suis déjà fait dire : “ ton chum travaille, pourquoi tu travailles toi?” »

Le fait d’être la première femme dans un milieu est également ressorti comme un défi supplémentaire. Rappelons que beaucoup des participantes de notre étude ont été des pionnières dans leurs milieux. À titre d’exemple, elles ont tour à tour été la première femme dans divers domaines ou postes : en agriculture pour le ministère de l’Agriculture (Johane Germain), à siéger sur le Conseil d’administration des Caisses populaires Desjardins de Trois-Rivières (Liette Lafontaine), gardienne de parc à Boucherville (Marie-Claude Gaudet), directrice de la Société St-Jean Baptiste de la Mauricie (Paule Brunelle). Qu’elles soient liées au fait d’être jeunes dans un milieu plus conservateur, ou être plus âgées et avoir connu de plus grandes réticences, les attentes différenciées en fonction de l’âge constituent un obstacle incontestable pour les femmes leaders. Il est cependant important de préciser que malgré ces constats, les femmes de notre étude encouragent la mixité des générations, et par le fait même, la diversité des opinions.

Conciliation travail, implication et famille

Par ailleurs, plusieurs ont discuté de la pression qu’elles avaient pour être à la fois des leaders compétentes et des mères dévouées. Elles avaient également l’impression que perception de la maternité et de la paternité était différente en fonction du genre. Ces propos rejoignent les constats de Monique Jérôme-Forget (2012). Celle-ci remarque que le fait d’avoir des enfants est reçu différemment dans les entreprises. Pour un homme, avoir des enfants est vu comme étant un signe de maturité et de stabilité alors que pour une femme c’est perçu comme étant un faible gage d’engagement. Ce deux poids deux mesures complique la tâche des femmes leaders, car leurs gestes, habitudes et comportements ne sont pas reçus ni interprétés de la même manière par leurs collègues. La présence de doubles standards et d’attentes inégales revient également chez les femmes interrogées. Comme le mentionne France Beaulieu, « *il y a aussi la question de s’il y a un gars qui veut le même poste qu’une femme, à compétences égales, souvent malheureusement je pense qu’on a encore des problèmes discriminatoires, dans ma tête à moi. Il ne demandera pas aux gars “as-tu des enfants?” Ou bien : “si ton enfant est malade, tu prévois quoi?”* » Selon ces

participantes, certaines personnes n'auront pas le réflexe d'engager une femme en raison des possibles congés de maternité ou des congés reliés à leurs responsabilités familiales. Inversement, d'autres femmes refusent des promotions volontairement pour passer plus de temps auprès de leur famille.

Il existe donc de nombreux défis reliés à la sphère de la conciliation famille, implication et travail pour les femmes qui cherchent à exercer leur leadership. Cela est d'autant plus vrai pour les femmes qui ont des enfants en bas âge. Comme les enfants sont encore à la maison et peu autonomes, les mères doivent jongler entre leurs responsabilités au travail et celles qui les attendent à la maison. Selon nos participantes, les frais de garde, les réunions le soir, les horaires qui ne sont pas conçus pour les mères, les congés de maternité et de paternité qui ne sont pas offerts dans tous les milieux, la répartition des tâches domestiques encore inégale sont autant d'obstacles qui nuisent aux jeunes mères. Ces obstacles proviennent en partie du fait qu'elles doivent faire des doubles journées de travail (tel que aussi souligné dans les travaux de Haicault, 1984 et de Lesnard, 2006). Certaines nous ont mentionné avoir fait le choix de ne pas avoir d'enfant afin de se consacrer entièrement à leur carrière. Soulignons que plusieurs femmes rencontrées étaient également des aidantes naturelles. Elles s'occupaient de leurs propres enfants, d'un parent, d'un frère ou d'une sœur, d'un oncle ou d'une tante. Elles ont mentionné trouver parfois cette tâche lourde.

Enfin, malgré ce défi de conciliation la passion l'emporte plus souvent qu'autrement. Certaines femmes ont expliqué qu'elles auraient été incapables d'arrêter de travailler complètement afin de s'occuper de leurs enfants. Bien que la famille soit leur priorité, une grande majorité de ces femmes aiment particulièrement leur travail ou leur implication sociale et ne veulent pas mettre de côté leur carrière ni leurs enfants au profit d'un ou de l'autre. Le tableau 3 résume les défis rencontrés et surpassés par les *Mauriciennes d'influence* afin d'exercer leur leadership.

Tableau 3 Les défis rencontrés par les *Mauriciennes d'influence* dans l'exercice de leur leadership

Les défis rencontrés par les leaders féminines :
1. Stéréotypes de genre et doubles standards
2. Attentes différenciées en fonction de l'âge
3. Conciliation famille et travail/implication

Le plafond de verre

Plusieurs études mettent en lumière de grandes différences entre le parcours d'un homme et d'une femme pour atteindre le sommet de la hiérarchie organisationnelle. Un des facteurs les plus contraignants pour les femmes a été conceptualisé sous le nom du plafond de verre (Eagly, 2007 ; Jérôme-Forget, 2012 ; Sandberg, 2013). Rappelons que le concept du plafond de verre explique et illustre l'absence des femmes au sommet de la hiérarchie organisationnelle et leur sous-représentation dans les lieux de pouvoir. Cette métaphore consiste en un plafond translucide qui trône au sommet de la direction et où les femmes se butent lorsqu'elles tentent d'y grimper. Comme une des propriétés du verre est la transparence, ces femmes de talent voient les hommes et les quelques femmes en haut de la pyramide organisationnelle, mais sont incapables de s'y rendre pour de nombreuses raisons. Bien que quelques grandes femmes l'aient franchi, ou du moins semblent avoir franchi ce plafond, les participantes à l'étude demeurent sceptiques quant à sa disparition. Pauline Marois ancienne première ministre du Québec, Françoise David porte-parole du parti Québec Solidaire et Monique Leroux, présidente du conseil et chef de la direction du Mouvement Desjardins, sont les femmes qui ont le plus souvent été citées par nos femmes leaders lorsqu'il est question du plafond de verre, plus particulièrement à propos des femmes qui l'ont dépassé. Toutefois, malgré la présence de ces femmes au sommet, plusieurs croient que le plafond de verre est toujours intact :

« Pauline Marois, je ne suis pas sûre qu'elle l'a défoncé le plafond de verre. Moi je pense qu'elle est restée prise dedans » (Marie-Josée Tardif).

« Je pense que Pauline Marois a défoncé le plafond de verre, mais que c'était une erreur de parcours. Elle l'a seulement craqué » (Sylvie Tardif).

« Pauline a traversé le plafond de verre comme l'a fait Lise Payette. Elle l'a brisé, mais sans que ce soit sans conséquence » (Noëlla Champagne).

Selon nos répondantes, la présence du plafond de verre varierait grandement d'une femme à l'autre. Toutefois, et selon nous, une raison explique sa présence et se démarque des autres en raison de sa récurrence : la présence de stéréotypes de genre. Marie-Claude Gaudet abonde dans ce sens et nous dit : *« le plafond de verre je le vois vraiment comme un obstacle à franchir en raison non pas des circonstances, ni de la structure du plafond de verre, mais à cause des perceptions. »* Cela rejoint les propos émis par Fox et Lawless (2011) qui affirment que le plafond de verre est construit et solidifié socialement, reposant principalement sur les inégalités entre les genres. Lorsqu'interrogées à propos de l'avenir du plafond de verre, les femmes de notre étude oscillent entre l'optimisme et le pessimisme. Pour Marie-Christine Hudon, *« ce n'est pas parce qu'il y en a quelques-unes qui l'ont franchi qu'il n'existe plus. Probablement que le verre se reforme »*. Pour Catherine Dufresne, le plafond de verre *« c'est générationnel! Je pense que ça tend à changer »*. Elle termine l'entrevue en concluant que : *« Bref, il n'y aura [éventuellement] plus de plafond de verre! »* Pour ce faire, les femmes devront continuer à oser le franchir et des mesures devront être prises pour apprendre aux femmes à se faire confiance et à se lancer. Valérie Lupien croit que *« c'est pour ça qu'il ne faut pas lâcher, parce que ces femmes là l'ont fait à petits pas »*. Elle ajoute *« il ne faut pas qu'on recule et il faut que l'on continue à monter dans l'échafaudage pour qu'un jour ce plafond explose. [...] s'il peut y avoir quelques craques pour que quelques filles fassent comme Pauline Marois et décident de passer à travers la craque, ça serait déjà beaucoup »*. L'optimisme reste donc présent chez les femmes interrogées.

Cinq conseils pour faciliter la conciliation famille et travail/implication

La question de la conciliation travail, implication et famille était au cœur de plusieurs entrevues. Soulignons qu'elle reste centrale à l'argumentaire des dossiers de candidature. Cette question revient systématiquement dans les discours médiatiques à chaque rentrée scolaire ainsi que dans de nombreuses conversations féminines. Ces femmes nous ont partagé les solutions qu'elles ont trouvées pour garder un équilibre entre la famille, le travail et leur implication sociale. Les lectrices verront certainement des parentés entre les conseils offerts par les femmes leaders interrogées et ceux offerts dans les magazines et

autres plateformes médiatiques. Comme les *Mauriciennes d'influence* rencontrées baignent dans cette culture, il est normal, logique, voire cohérent qu'elles reprennent les idées qui ont fait le succès de d'autres et qui font aussi le leur. Nous présenterons les cinq conseils pour faciliter la conciliation travail, implication et famille.

1. Trouver le bon conjoint

Le premier conseil le plus récurrent dans les entretiens est celui d'avoir un conjoint qui participe et qui approuve le mode de vie choisi par la femme leader. Pratiquement toutes les femmes de notre étude en ont fait mention. Selon elles, il est essentiel d'avoir un conjoint qui les supporte, qui prend une grande charge des tâches domestiques - idéalement la moitié - afin de libérer la femme leader de quelques responsabilités. Le but de l'opération est de former une équipe avec son conjoint afin de faire front commun sur tous les plans. C'est également le conseil le plus rapporté par les auteures et les femmes leaders célèbres, notamment Monique Jérôme-Forget (2012) et Sheryl Sandberg (2013) dans leurs publications respectives. D'ailleurs, un chapitre entier du livre de Sandberg aborde le choix du partenaire.

2. Demander de l'aide

Nos répondantes avancent aussi qu'un autre élément facilitant l'implication et l'épanouissement dans le milieu de travail est de demander de l'aide. L'aide peut provenir d'un parent, d'une personne qui les libère de quelques responsabilités domestiques ou d'une gardienne à domicile pour s'occuper des enfants quelques heures par semaine. Pour les femmes interrogées, il ne faut pas avoir peur de demander de l'aide. Au contraire, il est nécessaire que la femme leader en parle ouvertement et qu'elle dise clairement lorsqu'elle a besoin d'appui. Comme l'illustre Liette Lafontaine, être leader « *c'est de ne pas rester seule. Je dis toujours d'aller vers les gens. Ne pas essayer de s'enfermer, il faut aller vers les gens et communiquer davantage* ». France Beaulieu conseille également de « *bien se préparer, bien s'entourer, ne pas avoir peur de demander aux gens que tu connais afin qu'ils t'aident. [Il faut savoir] prendre les conseils* ».

3. Choisir ses batailles

Selon les femmes interrogées, choisir ses batailles est également une des clés du succès pour atteindre l'équilibre, aussi bien mental que physique. Paule Brunelle nous expliquait qu'il était important de réaliser que : « *tu ne peux pas être parfaite partout. Moi je dirais que ce qui m'a aidée c'est quand je me suis mise à lâcher prise* ». L'intégrité est également une valeur importante pour la plupart de ces femmes. Choisir ses batailles c'est aussi, selon les femmes rencontrées, assumer les décisions prises. Elles définissent aussi le fait d'assumer ces choix comme être en accord avec la décision que l'on s'est engagée à prendre, qui normalement devrait avoir été prise en fonction de ses valeurs. France Beaulieu, comme plusieurs autres, nous fait part de l'importance d'assumer ses choix : « *Tu prends des décisions; t'assumes! C'est très important!* » Plusieurs ont parlé du stress qu'elles vivaient afin de performer au travail et à la maison. Ainsi, choisir ses batailles c'est en quelque sorte résister à la pression sociale qui veut que la femme excelle à tous les niveaux.

4. Être organisée et disciplinée

Un autre conseil suggéré par les leaders rencontrées pour aider les femmes à concilier leur travail, leur implication et leur famille est celui relatif à la planification et à l'organisation. Selon les femmes interrogées, il est primordial pour les femmes qui veulent occuper un poste de direction d'être organisées et d'avoir une discipline de vie. Cette discipline passe aussi bien par le sport que par le fait de prendre du temps pour elles, pour ses ami(e)s et sa famille. La planification peut aussi bien être de préparer quelques repas à l'avance pour diminuer les tâches le soir venu que de prévoir des sorties en famille et de s'obliger à se changer les idées. La discipline est, selon elle, la clé du succès pour devenir des femmes leaders efficaces.

5. Trouver des solutions ou des accommodements

Les conseils suivants s'adressent aux femmes qui ont des employeurs souples et qui ont de jeunes enfants. Un conseil fréquemment mentionné est de pouvoir amener jeunes enfants lors de réunions tardives ou lors des congés pédagogiques. Cela éviterait de s'absenter du

travail ou de payer pour une gardienne privée. Les femmes interrogées ont également mentionné l'importance de créer des garderies au sein même du milieu de travail, comme c'est parfois le cas dans quelques entreprises et organisations du Québec. Enfin, une autre solution serait d'avoir la possibilité de moduler son horaire en fonction de sa réalité familiale ou d'aidante naturelle.

Tableau 4 Les principaux conseils pour arrimer famille et travail/implication d'après les Mauriciennes d'influence interrogées

Afin de faciliter la conciliation travail/implication et famille il faut :
1. Trouver le bon conjoint
2. Demander de l'aide
3. Choisir ses batailles
4. Être organisée et disciplinée
5. Trouver des solutions ou des accommodements

Dix conseils pour exercer son leadership

Au cours des entretiens les femmes nous ont livré leurs trucs et solutions afin d'exercer leur leadership. Nous avons regroupé les propos des différentes femmes leader interrogées sous la forme de dix conseils pour mieux exercer son leadership. Ceux-ci ne se veulent pas une recette qui assurera le succès, mais bien une source d'inspiration pour les femmes (et les hommes) qui aspirent à exercer leur leadership.

1. Se faire confiance

Selon nos participantes, c'est l'une des principales raisons pour expliquer le fait que si peu de femmes se retrouvent dans les hauts sommets hiérarchiques, ou sont moins représentées dans certaines sphères d'activités, est qu'elles ne se font pas suffisamment confiance. Selon notre étude, la confiance en soi est essentielle pour une femme qui souhaite exercer son leadership. Le manque de confiance ne se traduit pas nécessairement par l'impossibilité de devenir leader, mais il faudra redoubler d'ardeur pour arriver à ses

fins, estiment certaines d'entre elles. Plusieurs ont avoué avoir, à un moment ou à un autre dans leur vie, manqué de confiance en elles. La formulation récurrente était alors : « *J'ai eu besoin de me faire confiance* ». Dans ce sens, plusieurs ont conseillé aux femmes de se faire confiance et de croire en elles-mêmes, en leurs compétences, en leurs habiletés, en leurs valeurs et en leur intelligence. Elles ont aussi souligné l'importance d'encourager les autres femmes et ce, à partir du plus jeune âge possible :

« *Leur donner confiance en elles, point à la ligne! Dès leur jeunesse!* » (Noëlla Champagne).

« *De ne pas avoir peur. Se faire confiance aussi là, on est capable!* » (Paule Brunelle).

« *Avoir confiance en elles. Avoir confiance en ce qu'elles sont. Elles ont des talents, du potentiel qui est important et que seulement elles ont* » (Danièle Bolduc).

« *Pour inciter les femmes à aller en politique, c'est de croire en elles* » (Marie-Josée Tardif).

La question de la confiance demeure un élément central pour toutes les femmes à l'étude et reste un des conseils les plus récurrents pour celles qui souhaitent exercer leur leadership. Elles conseillent de se faire confiance, ne pas avoir peur et de cesser de remettre en question ses compétences et habiletés. Marie-Claude Gaudet parle même de la nécessité d'agir comme un homme et de foncer plutôt que de douter : « *Si c'est ce que tu as le goût de faire, fais-le un peu comme les hommes. Ne pas essayer de se poser tant de questions et de se dire : "Est-ce que je suis assez compétente? Est-ce que je vais bien faire, est-ce que..?" Non plonge! Vas-y!* » Marie-Josée Tardif conseille, elle aussi, d'« *arrêter de se poser des questions* ». Cela rejoint les propos d'Isabelle Hudon « *Quand on vous offre une promotion, sachez qu'on s'est déjà interrogé sur votre expertise. La seule question à vous poser, c'est si ça vous tente, pas si vous êtes compétente* » (Elle Québec, août 2015, en ligne). Ce manque de confiance s'exprime lorsque vient le temps de solliciter une promotion par exemple. Suivant la liste de compétences requises, si la candidate ne croit pas correspondre à au moins 90 à 100 % des critères demandés elle se désistera alors que si l'homme estime posséder 60 % des critères exigés il fonce, remarque également Monique Jérôme-Forget (2012).

Plus encore, pour arriver à se faire confiance, les participantes de l'étude croient qu'il est important que les femmes s'aident entre elles, qu'elles s'encouragent et qu'elles prennent le temps de dire aux autres femmes à quel point elles sont compétentes. Ces encouragements aideront peut-être à faire disparaître le syndrome de l'imposteur dont plusieurs femmes ont dit souffrir à un moment ou à un autre de leurs parcours. Afin de développer la confiance chez les jeunes femmes, les participantes conseillent à toutes les femmes d'être solidaires. Marleen Baker croit que « *de se faire dire : Vas-y, t'es capable!* » pourrait être l'élément déclencheur chez bien des femmes à se lancer vers les sommets hiérarchiques et à s'impliquer davantage. Plusieurs autres femmes partagent également cette opinion :

« *Qu'est-ce qu'il nous reste à faire? [Il reste] à s'entraider. À se concerter.* » (Jacynthe Lang).

« *D'arriver à dire aux femmes : vous êtes capables de le faire, on a besoin de vous!* » (Sylvie Tardif).

« *Ne laissez pas les femmes seules. Dans n'importe quels postes, il faut les aider, les entourer, leur donner le temps de faire leurs preuves. Prendre le temps aussi, se donner le temps et faire de la place aux jeunes* » (Marie-Josée Tardif).

« *Il faut être solidaires les unes les autres, s'encourager* » (Valérie Lupien).

C'est ce petit coup de pouce qui pourrait inciter plus de femmes à aller en politique, vers des milieux non traditionnels et à occuper plus de postes décisionnels. Il est essentiel, selon nos *Mauriciennes d'influence*, d'aider les autres femmes à avancer, à se dépasser, et à considérer le pouvoir comme étant accessible et légitime pour elles, aussi bien que pour les hommes.

2. Avec des modèles et des mentor(e)s : se laisser inspirer

Pour être en mesure d'exercer leur leadership, il est nécessaire pour les femmes d'avoir des modèles, des femmes inspirantes qui leur ouvriront la voie et qui leur montreront le chemin à suivre pour devenir elles aussi des exemples pour d'autres femmes. Toutefois, nous avons pu constater un certain malaise lorsqu'il est question de discuter de mentor(e)s ou de modèles qui les ont aidées et inspirées à devenir leader. Dans une grande majorité des cas, il leur était difficile de mettre un nom officiel sur un ou une mentor(e). Plusieurs ont mentionné, que c'est le fait d'avoir vu un membre de la famille, le père, la mère, la grand-

mère, un oncle ou une tante, impliqué et travaillant qui était une grande source d'inspiration. Suivaient des femmes connues comme: Pauline Marois, Françoise David, Lise Payette, Monique Leroux, Isabelle Hudon, Hilary Clinton et Jeannette Bertrand. Les modèles étaient choisis surtout pour leurs réalisations, leur côté humain et foncé, le respect de leurs convictions. Les quelques-unes qui ont eu la chance d'avoir un ou une mentor(e) provenaient principalement du domaine politique. Ces femmes ont témoigné que le mentorat avait facilité l'évolution de leur carrière. Plusieurs sont restées marquées par ces relations.

Ainsi, dans la lignée des propos précédents, les femmes interrogées ont mentionné l'importance de développer des modèles positifs et inspirants. C'est là que le mentorat entre aussi en jeu, car il permet de rencontrer des femmes inspirantes qui peuvent offrir des conseils judicieux aux femmes qui souhaitent exercer leur leadership. Avoir une mentore c'est aussi pouvoir se tourner vers cette personne lorsque l'on cherche des réponses ou bien lorsque l'on doute.

« Trouvez un mentor, quelqu'un qui t'accompagne, un parrain ou une marraine. De ne pas te gêner à suivre des formations, d'aller dans des réseaux comme Femmes et Démocratie » (Sylvie Tardif).

« Avoir un mentor. J'aime beaucoup le mentorat et je pense que c'est quelque chose qui te permet d'échanger » (Marie-Christine Brière).

« Je pense aussi à aller chercher des mentors, du monde de référence. Je pense que tu apprends à devenir leader en voyant un autre » (Kathy Béliveau).

Les femmes interrogées expliquent que les mentors peuvent être officiels ou informels. Plusieurs femmes ont mentionné l'importance de se laisser inspirer, de trouver des modèles :

« Je pense qu'il faut savoir s'inspirer de mentors ou autres choses. Parce que l'innovation reste de l'inspiration aussi » (Marie-Christine Hudon).

« [Il faut] se laisser inspirer par des leaders qui nous impressionnent » (Nancy Sabourin).

Que ce soit grâce à la présence d'un ou d'une mentor(e), ou bien en tirant des leçons de modèles provenant autant du monde des affaires, de la politique, des arts ou du spectacle, le

principe reste le même : celui de s'inspirer de quelqu'un qu'on admire. Il peut s'agir d'aspirer à des qualités que cette personne possède ou bien de développer des comportements similaires. Pour Jacynthe Lang, cette façon de faire permet de « *se créer notre propre modèle. De se créer une manière de travailler qui nous convient et qui reflète nos valeurs* ». Certaines femmes ont aussi mentionné qu'il ne faut pas non plus avoir peur d'avoir en tête des modèles négatifs. Ces derniers permettent d'identifier les comportements à éviter.

3. Savoir s'entourer

Un autre conseil récurrent dans les discours de nos femmes leaders est l'importance de savoir s'entourer. Savoir s'entourer, c'est participer à des activités extraprofessionnelles, ou bien s'intégrer dans différents conseils d'administration, groupes d'intérêt, groupes de loisir et comités organisateurs, cela permet de rencontrer d'autres personnes passionnées, mais surtout d'ouvrir des opportunités de toutes sortes. C'est se créer un réseau et ne jamais rester seule. C'est savoir aller chercher les meilleures personnes pour faire partie de l'équipe, celles qui nous compléteront et qui nous feront grandir. S'entourer de gens avec des compétences supplémentaires multiplie les forces, diversifie les points de vue et les manières de travailler. Ce conseil était récurrent chez nos *Mauriciennes d'influence* tel qu'il est possible de le constater dans les extraits suivants :

« Ne travaille jamais seule. Bâtis ton équipe. Être bien entourée ce n'est rien, ça ne veut rien dire. Moi je continuerais avec : entoure-toi avec des compétences que tu n'as pas. Ça, c'est ma définition d'être bien entourée. Être avec des personnes qui visent les mêmes objectifs que toi, qui ont la même vision avec des compétences différentes » (Johane Germain).

« Il faut savoir s'entourer aussi. Il faut aller chercher des gens qui justement n'ont pas les mêmes compétences que toi parce que sinon on ne se complètera pas » (Jacynthe Lang).

S'avoir s'entourer c'est être en mesure de former une bonne équipe de travail. Ce qui est capital pour la femme qui souhaite exercer son leadership. « *Ça prend des outils combinés avec une bonne équipe* », résume France Beaulieu.

4. Apprendre et se former continuellement

Un autre conseil émis par ces femmes est l'importance d'apprendre. L'apprentissage peut se faire de manière formelle, c'est-à-dire sur les bancs d'école et lors de formations ou de manière plus intuitive et autodidacte grâce à l'expérience. L'éducation demeure une force pour la femme qui veut exercer son leadership. Certaines ont même présenté l'éducation comme une « arme ». Cette image forte illustrant sa grande importance pour certaines. L'apprentissage continu est indispensable, c'est une manière de grandir intellectuellement. « *Ne jamais cesser d'apprendre* », enjoint Jacynthe Lang. Plusieurs autres femmes en font également mention, comme d'un élément clé du leadership :

« L'école, l'éducation, la connaissance c'est notre principale arme et liberté »
(Johane Germain).

« Aller se chercher des formations! Des formations en gestion, des formations en ressources humaines, des formations en psychologie, en communication »
(Nancy Sabourin).

« Soyez bien formée. La formation peut être à l'université, elle peut être sur le terrain. On ne peut pas avoir du leadership si on n'est pas formée » (Paule Brunelle).

« Plus tu es scolarisée, plus tu as de chances de faire de meilleurs choix autour de la table » (Catherine Dufresne).

Pour avoir la capacité d'apprendre continuellement, il est nécessaire d'avoir une certaine curiosité. « *Moi je trouve qu'il faut que tu sois curieuse. Si tu veux être leader, bien il faut que tu sois au courant de ce qui se passe. Tu ne peux pas l'être juste sur une affaire* », affirme France Cormier. La connaissance est à la fois présentée comme une carte maitresse et comme un gage de liberté. Elle peut aussi s'acquérir en grande partie grâce à des expériences de travail et d'implications à petite échelle. Comme le conseillent Paule Brunelle et Nancy Sabourin : « *il ne faut pas négliger le fait qu'on va trop souvent trouver notre voie ou ce qu'on aime en faisant du bénévolat* » et « *c'est de vivre des expériences de leadership à petite échelle. Ça commence par être présidente de classe, par exemple* ». La formation est, d'après les femmes interrogées, essentielle pour qu'une femme soit perçue comme étant compétente et c'est ce qui la distinguera d'un autre qui ne possèdera pas toutes ces connaissances. Valérie Lupien met d'ailleurs en lumière le fait « *qu'il y a plein de*

ressources pour les femmes, des formations, plein de choses pour les inciter à passer à l'action ». L'éducation est également présentée comme primordiale pour les femmes, mais aussi pour la société, selon Sylvie Tardif. Pour celle-ci, l'éducation ne concerne pas seulement les femmes qui veulent devenir ou demeurer leader, mais aussi les hommes, les enfants et la société en général. Éduquer les autres à la réalité des femmes, les renseigner à propos de valeurs, mettre l'accent sur leurs forces et leurs compétences permettra peut-être de se défaire de quelques tabous, estime-t-elle.

5. Valoriser la différence et l'innovation

Les femmes leaders rencontrées sont des actrices de changement. Elles amènent des nouvelles manières de penser et de travailler dans les milieux où elles s'impliquent et où elles travaillent. Ces femmes ont la volonté d'améliorer leur environnement et de faire une différence. Comme l'affirme Marleen Baker, le leadership c'est de « *vouloir faire une différence dans sa communauté* ». Cette valorisation de la différence, ce désir de *faire* une différence, d'innover et d'améliorer la situation des gens autour de soi est parmi les autres conseils que nos *Mauriciennes d'influence* nous ont livré afin d'aider les femmes à exercer leur leadership. Valoriser la différence, c'est notamment mettre l'accent et mettre en valeur les forces des femmes et des hommes pour créer une complémentarité et une symbiose entre les genres. La diversité mène aux changements et même à l'innovation, croit Johane Germain. « *Le changement, l'innovation, c'est important. Quand tu n'amènes plus rien, tu n'es plus leader* », ajoute Marie-Christine Hudon. Il faut aussi savoir être précurseur estime France Cormier :

« Moi j'avais besoin de cette liberté-là pour vivre, ça fait partie à mon avis du leadership. Avoir une certaine liberté de pouvoir analyser, de pouvoir amener des idées. Tu ne peux pas être leader si tu suis un mouvement, tu es leader parce que tu amènes des gens avec toi dans des projets, pour soutenir des causes et pour militer » (France Cormier).

Dans cette optique, plusieurs participantes croient que les changements *pour* les femmes se feront *par* les femmes. Les questions relatives aux heures de travail, aux congés de maternité, à la sécurité dans l'espace public, ont pu être mise à l'agenda politique et social grâce à des femmes qui savent penser différemment. Encore aujourd'hui, des femmes se

battent pour améliorer les conditions de vie et de travail. C'est pourquoi, afin d'arriver à faire accepter ces différences, certaines proposent l'idée qu'il est nécessaire de posséder un côté rebelle, voire délinquant, dans le sens qu'il est important de penser autrement :

« Mais on a tous de la délinquance qui nous suit, car ça en prend un peu pour faire autrement. Ça prend un esprit critique, une volonté de rechercher et ça prend une volonté d'apprendre et surtout de changer le cours des choses » (Johane Germain).

« Mais c'est pour ça que l'innovation et le côté rebelle ce n'est pas toujours mauvais. Ça aide à faire évoluer. Ça en prend des gens qui sont assez forts pour dire : "j'y vais et je fonce!" » (Nadia Rousseau).

Faire différemment c'est aussi agir et diriger autrement estime Kathy Béliveau. Pour celle-ci cela passe par l'humanisation des entreprises. Liette Lafontaine partage cet avis, selon elle : *« il faut être humain! Il faut humaniser le travail »*. Ce sont ces visions critiques des manières de diriger qui vont, selon nos participantes, mener les femmes à faire autrement, en apportant leurs valeurs et leurs habiletés. L'innovation passe par les changements, par les manières nouvelles de concevoir le leadership et par la valorisation de la différence.

6. Être authentique : reste fidèle à soi-même

L'authenticité a été au cœur de plusieurs des entrevues réalisées avec les *Mauriciennes d'influence*. Il n'est donc pas surprenant de le retrouver dans les conseils à suivre pour les femmes qui souhaitent être considérées comme leaders. L'authenticité dans ce cas correspond au fait d'être fière d'être une femme, avec ses différences, ses forces et sa manière participative de diriger. Plusieurs femmes en ont fait mention tout au long des entrevues, dont Noëlla Champagne qui l'exprime de manière humoristique : *« Moi ma féminité j'en suis fière! Je porte un soutien-gorge, mon chum n'en porte pas! C'est clair. Cette différence-là est importante, parce que moi je pense qu'on est en complémentarité »*. Selon les femmes leaders rencontrées, la fierté est primordiale pour une femme parce qu'elle doit s'accepter comme elle est, en respectant ses valeurs et ses principes. Les femmes suggèrent d'être fière et authentique. Liette Lafontaine invite les femmes à *« d'abord, être fidèle à elles-mêmes »*. *« Je trouve que l'important c'est de demeurer ce qu'on est »*, partage Danièle Bolduc. Tandis que Sylvie Tardif suggère qu'il faut *« être fidèle à ses principes et valeurs, même si ça*

te fait perdre des votes ». Plus encore, selon nos participantes, les femmes devraient diriger en étant en symbiose avec leur personnalité et leurs qualités de femmes et non tenter de correspondre à l'image du leader masculin.

« Dans des milieux de gars, si elles veulent s'adapter à ce milieu masculin et qu'elles font comme eux, bien je trouve qu'on n'a rien changé. On perpétue dans le fond les mêmes valeurs, les mêmes choses » (France Cormier).

« Je ne suis pas tellement d'accord avec ceux qui disent qu'il faut agir comme les hommes. Mais il faut quand même être assez ferme et se faire respecter. Oui je pense qu'en étant elles-mêmes et en étant fermes ça amène du respect. Il faut garder son authenticité » (Marie-Claude Gaudet).

L'authenticité demeure importante pour les femmes qui veulent exercer leur leadership. Être authentique c'est aussi de bien se connaître et selon Valérie Lupien, *« reconnaître les limites de ses compétences »*. Dans ce sens, les femmes leaders interrogées estiment qu'il est important de connaître leurs forces et leurs faiblesses, savoir où l'on excelle de manière à être en mesure de déléguer certaines tâches.

7. Être passionnée

La passion du travail et les causes qu'elles adoptent animent les femmes rencontrées. Elle agit comme un puissant motivateur. Les *Mauriciennes d'influence* y puisent leur force à se dépasser. Leur passion colore autrement les sacrifices faits pour atteindre leurs buts. Elle dynamise et alimente leur leadership. Nadia Rousseau se représente les leaders comme étant des *« gens qui exercent un leadership important. Au départ ils ont une qualité commune. Je crois que ce sont des gens passionnés de ce qu'ils font »*. Cet intérêt marqué pour ce qu'elles font est intimement lié aux conseils précédents. La passion permet d'innover, d'avoir confiance en soi, en son projet, en son équipe et envers les autres femmes. Elle alimente la curiosité et le désir de se dépasser. C'est précisément ce qu'ont affirmé ces femmes, qui sont, pour la plupart, de grandes amoureuses de la vie, de leur travail ou de leur milieu d'implication :

« Sois passionnée par ce que tu fais, crois à ce que tu fais! C'est quand t'es en accord avec ta tête et ton cœur, tu crois en ce que tu fais, bien fait le! » (Johane Germain)

« Il y a pour moi la notion d'intensité. On ne fait pas les choses à moitié. On ne fait pas d'après moi que du 10 %. Je pense qu'il y a une partie de moi qui était à 200 % dans certaines choses » (Marleen Baker).

« Quand tu calcules le nombre d'heures, ça ne fait pas cher de l'heure (rires)! Tu y vas parce que tu as le goût et que c'est ta passion! » (France Beaulieu).

« La passion est importante parce que si tu n'as pas cette passion je ne pense pas que tu vas être capable de transmettre tes visions, tes valeurs, ou de transmettre le goût de développer » (Line Pilote).

Bref, selon les femmes interrogées, sans cette passion qui est source de motivation, il est presque impossible d'être autant investie dans un projet et d'arriver à devenir leader pour son entourage.

8. Oser!

Pour devenir leader ou pour occuper un poste de direction, il est nécessaire d'avoir une certaine dose de courage et d'audace. *« Ça prend du courage pour être leader! »,* affirme Nancy Sabourin. Plusieurs témoignaient également que ça prend du courage pour se lancer dans un monde d'hommes et pour affronter des préjugés et des stéréotypes provenant aussi bien des collègues que de la société. Pour Valérie Lupien, il faut *« oser verbaliser nos idées, nos goûts, nos aspirations et essayer de convaincre les gens d'embarquer avec nous dans notre projet. Il faut être convaincantes »*. Il faut oser, être authentiques et ne pas hésiter à amener nos valeurs avec nous dans l'organisation. Mme Lupien croit *« qu'il faut continuer à oser y aller de plus en plus. Je pense qu'il faut que les femmes prennent conscience qu'elles ont toutes les compétences pour être là, pour être égales et pour être au pouvoir. »* Liette Lafontaine précise *« qu'il faut croire en ses capacités »*. D'autres Mauriciennes d'influence interrogées ont aussi suggéré aux autres femmes, jeunes et moins jeunes, de foncer et de ne pas avoir peur :

« Soyez ambitieuses! Ne pas avoir peur. Ce n'est pas un défaut! » (Paule Brunelle).

« Ne pas avoir peur de plonger! » (Sylvie Tardif).

« Bien, il faut y aller (rires)! C'est la première affaire! Moi je me dis qu'il n'y a rien de pire dans la vie que de dire "j'aurais dont dû!" Essaie! » (France Baulieu).

« Ne pas avoir peur de plonger. Il ne fait pas mettre son gros orteil dans l'eau pour voir si elle est froide, mais plutôt plonger (rires)! » (Line Pilote).

Pour devenir leader, il faut se dépasser et bien souvent, comme Marleen Baker le résume, « *sortir de sa zone de confort et expérimenter* ». Il faut oser, même si cela peut sembler insécurisant d'aller vers de nouvelles directions et d'occuper, par exemple, un nouvel emploi. C'est seulement en essayant qu'il sera possible de se dépasser, d'atteindre les sommets hiérarchiques et de sortir du lot.

9. Suivre son instinct et saisir les opportunités

De plus, oser c'est aussi suivre son instinct et écouter leur petite voix intérieure qui sert de guide. C'est également ce que plusieurs femmes suggèrent. L'intuition est ce qui définit les femmes leaders, selon les *Mauriciennes d'influence* interrogées. En suivant son instinct, il leur est possible de saisir les opportunités qui se présentent. Saisir les opportunités, c'est aussi accepter une promotion ou une offre inattendue ou postuler pour un nouvel emploi afin d'aller au-devant des opportunités. Mais pour être capables de saisir une opportunité, il faut, selon les femmes interrogées, suivre son instinct, ou son pif, comme certaines l'appellent :

« D'avoir les petites antennes, l'intuition, suivre ton pif! Et, peut-être, de faire preuve d'un peu d'audace je dirais. Si tu es audacieuse, tu vas peut-être plus suivre son pif » (Kathy Béliveau).

« Mais je dirais qu'il y a beaucoup d'intuition chez le leader. Je pense qu'il faut écouter notre intuition, il faut être courageuse » (Nadia Rousseau).

Rappelons que le chemin n'est pas tracé d'avance selon nos femmes leaders, c'est pour cela qu'elles insistent sur l'importance de saisir les opportunités.

10. Se défaire des stéréotypes de genre : éduquer à l'égalité

Un dernier conseil que ces femmes nous ont livré est celui d'arriver à se défaire des stéréotypes de genre. Le double standard et les attentes différentes créent une grande pression pour les femmes qui doivent doublement prouver leur valeur et se battre pour avoir des promotions. Plusieurs des femmes à l'étude en ont fait mention et croient qu'un changement de mentalités s'impose :

« Aussi, il faut qu'à quelque part beaucoup de tabous soient défaits par rapport aux femmes en administration parce que c'est encore très présent. C'est de changer de mentalité » (Marie-Christine Brière).

« Je veux dire sensibiliser les hommes. Continuer à fesser sur le clou (rires). Persister! » (Marie-Claude Gaudet).

« Je pense que la compétence et l'engagement sont beaucoup plus importants que le genre » (Nadia Rousseau).

Plus encore, *« Mélangez donc les genres! »* ajoute Noëlla Champagne. Elle poursuit avec cet autre conseil : *« Transformons nos faiblesses en avantage. Les moins vont devenir des plus. Donnons à nos jeunes tous les moyens, offrons-leur les bonnes armes pour se défendre dans la vie »*. L'utilisation d'un langage guerrier rappelle l'importance de se battre pour que les femmes puissent un jour occuper le poste qu'elles souhaitent sans être aux prises avec des stéréotypes et des préjugés. Sylvie Tardif croit qu' *« il faut encore monter, il ne faut pas lâcher et il faut investir ces lieux de pouvoirs, faire connaître notre vision, nos attentes, nos besoins, et parler au nom des autres femmes »*. Elle ajoute : *« il est nécessaire que les femmes prennent conscience qu'il faut qu'elles s'impliquent et qu'elles y aillent. On représente 51 % de la population du Québec, si on veut avoir cette couleur-là, il faut absolument qu'on y aille »*, ajoute-t-elle.

Les *Mauriciennes d'influence* interrogées espèrent qu'un jour les femmes aient les mêmes chances que les hommes pour parvenir aux sommets hiérarchiques. Ce changement de mentalité passera par l'éducation des enfants. Comme le mentionne Mme Champagne : *« Je suis convaincue que quelque part on a raison de former et d'éduquer, de façon égale dans nos différences, les gars et les filles. Le leader gars et la leader fille se sont des leaders »*. Dans un optique apparentée, Marie-Christine Brière conseille : *« d'éduquer nos enfants pour leur faire*

comprendre que tu peux faire ce que tu veux, tout est possible, tout dépend de toi. Il n'y a pas de travail de gars ni de travail de filles ». En apprenant très tôt aux enfants qu'il n'y a pas de métiers conçus pour un genre ou pour un autre. En leur apprenant qu'il est possible, autant pour l'homme que pour la femme, d'occuper l'emploi qui lui plaira, cela aidera sans doute à créer un climat égalitaire et à atteindre un équilibre représentatif dans les lieux décisionnels. Comme le dit Nadia Rousseau, « *soyez compétent, soyez engagé et allez au bout de vos rêves. Et ça, c'est unisexe!* » Ce conseil se déploie aussi dans l'idée de vivre l'égalité au quotidien.

Tableau 5 Les dix conseils pour exercer son leadership selon les *Mauriciennes d'influence* rencontrées

Pour exercer son leadership il faut :
1. Se faire confiance
2. Avoir des modèles et des mentor(e)s : se laisser inspirer
3. Savoir s'entourer
4. Apprendre et se former continuellement
5. Valoriser la différence et l'innovation
6. Être authentique : rester fidèle à soi-même
7. Être passionnée
8. Oser !
9. Suivre son instinct et saisir les opportunités
10. Se défaire des stéréotypes de genre : éduquer à l'égalité

Conclusion

Nous terminons en remerciant les femmes généreuses et authentiques qui nous ont livré des témoignages à propos de leur parcours et du quotidien d'une femme leader. Il est encourageant de voir que des femmes qui ont su braver les obstacles, s'impliquer et exercer leur leadership afin de faire leur marque en Mauricie. Peu importe le contexte dans lequel l'exercice de leur leadership s'effectue, elles demeurent axées sur l'humain et pratiquent un leadership participatif. Elles ont à cœur la réussite et l'atteinte des objectifs fixés, mais accordent aussi une grande importance à l'équipe. Grâce à cette recherche, nous comprenons mieux les défis du leadership ainsi que les stratégies développées par ces femmes afin d'être en mesure de rayonner. En terminant, souhaitons que ce rapport inspire

les femmes, jeunes et moins jeunes, à exercer leur leadership, à s'impliquer de diverses façons et à changer les choses.

Références

Livres

Allard-Poesi, F. et Marechal, C.-G. (1999). Construction de l'objet de la recherche. Dans R.-A. Thietart *et coll* (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 34-56). Paris, France : Dunod.

Bass, B.M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.

Bass, B.M. et Stogdill, R.M. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.

Berini, L., Chauvin, S., Jaunait, A. et Revillard, A. (2008). *Introduction aux gender studies. Manuel des études de genre*. Bruxelles : De Boeck.

Blanc, M. et Cuerrier, M.-C. (2007). *Le mentorat en politique auprès des femmes, un mode d'accompagnement prometteur*. Montréal, Québec : Éditions du remue-ménage.

Bréchon, P. (2011). *Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives*. Grenoble : Presses de l'Université de Grenoble.

Collerette, P. (1991). *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*. Sillery, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Cossette, L. (2013). *Cerveau, hormones et sexe : des différences en question*. Montréal, Québec : les éditions du remue-méninge.

Duquette, J. (2014). *7 clés du leadership féminin. Diriger avec la tête et le cœur*. Montréal, Québec : Les Éditions Transcontinental.

Eagly, A. H. et Carli, L. L. (2004). Women and men as leaders. Dans J. Antonakis, A. T. Cianciolo et R. J. Sternberg (dir.), *The nature of leadership* (p. 279-301). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Eagly, H. A. et Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders (Center for Public Leadership)*. Cambridge: Harvard Business School Press.

Handy, C. (1976). *Understanding Organizations*. Oxford : Oxford University Press.

Harding, S. (1986). *The Science Question in Feminism*. New York Cornell : University Press

Hersey, P. (1995). *Le leader situationnel*. Montréal, Québec : Actualisation.

Jamieson, H. K. (1995). *Beyond the double Bind; Women and Leadership*. New York : Oxford University Press.

Jérôme-Forget, M. (2012). *Les femmes au secours de l'économie*. Montréal, Québec : Stanké.

Katz, D. et Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Lafortune, L., Deschênes, C., Williamson, M.-C. et Provencher, P. (2008). *Le leadership des femmes en STIM, science technologie, ingénierie et mathématiques*. Collection éducation-intervention. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Lalancette, M. et Doucet, M. (2014). *Des femmes hors de l'ordinaire! Les représentations du leadership des Mauriciennes d'influence*. Trois-Rivières, Québec : Université du Québec à Trois-Rivières.

Lalancette, M. et Lemarier-Saulnier, C. (2013). Gender and political evaluation in leadership races. Dans : T. Small et R. Lexier (dir.), *Mind the gaps canadian perspectives on gender and politics* (p. 166-130). Halifax : Fernwood Press.

Marois, P. (2007). Préface. Dans M. Blanc, et C. Cuerrier (dir.), *Le mentorat en politique auprès des femmes, un mode d'accompagnement prometteur* (p. 9-11). Montréal, Québec : Les Éditions du remue-méninge.

Northouse, P. G. (2009). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. London : Sage.

Sandberg, S. (2013). *En avant toutes: les femmes, le travail et le pouvoir*. Paris, France : JC Lattès.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York : Free Press.

Articles scientifiques

Devitt, J. (2002). Framing gender on the compaign trail : Female gubernatorial candidate and the presse. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 79(2), 445-463.

Dolan, K. (2005). Do woman candidates play to gender stereotpes? Do man candidates play to woment? Candidate sex and issues priorities on campaign websites. *Political Research Quarterly*, 58(1), 33-44.

Eagly, A.H. et Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style : A meta analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.

Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage : resolving the contradictions. *Psychology of Women Quartely*, 31(1), 1-12.

Eagly, A. H. et Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.

Fee, E. (1981). Is feminism a threat to scientific objectivity? *International journal of women's studies*, 4 (4), 378-392.

Fox, R. L. et Lawless, J. L. (2011). Gendered perceptions and political candidacies : a central barrier to women's equality in electoral politics. *American Journal of Political Science*, 55(1), 59-73.

Goktepe, J. R. et Schneier, C. E. (1989). Role of sex, gender roles, and attraction in predicting emergent leaders. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 165-167.

Haicault, M. (1984). La gestion ordinaire de la vie en deux. *Sociologie du travail*, 3(6), 268-277.

Lesnard, L. (2006). Flexibilité et concordance des horaires de travail dans le couple. *Données Sociales-La société française*, 379-384.

Maisonneuve, D. (2004). Citoyennes engagées et prises de décisions dans la cité. *Lien social et politique*, 1(51), 83-95.

Tomas, M. et Bodet, M.-A. (2013). Sacrificial lambs, women candidates, and district competitiveness in Canada. *Electoral Studies*, 32(1), 153-166.

Sites internet

Arsenault, M.-L. (2015, septembre). 5 filles, 1 débat: Femmes et pouvoir, qu'est-ce qui cloche? *Châtelaine*. Repéré à <http://fr.chatelaine.com/societe/5-filles-1-debat-femmes-et-pouvoir-quest-ce-qui-cloche/>

Chevalier, M. (2015, août). Carrière: Isabelle Hudon, femme d'affaires exemplaire. *Elle Québec*. Repéré à <http://www.ellequebec.com/societe/travail/carriere-isabelle-hudon-femme-d-affaires-exemplaire/a/99059#.VecqbLQctst>

Groupe femmes, politique et démocratie. (2015). Accueil. Repérée à <http://www.gfpd.ca/>

Lortie, M.-C. (2013, 15 décembre). La course à la mairie. *La Presse +*. Repéré à http://plus.lapresse.ca/screens/42b5-5fb8-52ab37bd-843c-0cd2ac1c606a%7C_0.html

Mauriciennes d'influence. (2015). Accueil. Repéré à <http://www.mauriciennes.ca>

Ministère de la culture, des communications et de la condition féminine. (2007). *Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait. Politique gouvernementale pour l'égalité entre les hommes et les femmes*. Repéré sur le site de l'organisme Secrétariat à la condition féminine : http://www.scf.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/politique_fr.pdf

Ministère de l'éducation, du loisir et du sport. (2010). *Indicateurs de l'éducation- Édition 2010*. Repéré à http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/statistiques_info_decisionnelle/IndicateursEducation2010_f.pdf

Organisation internationale du travail. (2015). *Femmes d'affaires et femmes cadres: Une montée en puissance*. Repéré à http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_335673.pdf

Secrétariat à la condition féminine. (1999). *À Égalité pour décider*. Repéré sur le site de l'organisme du Ministère de la culture, des communications et de la condition féminine : http://www.scf.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/Aegalitedecider/Programme_Egalite_2010-2011_FR.pdf

Table de concertation du mouvement des femmes de la Mauricie. (2015). Accueil. Repéré à <http://www.tcmfm.ca>

Tremblay, M. et Proulx, M.-H. (2013, 30 avril). Les défonceuses. Quatre dynamos fracassent les barrières. *Châtelaine*. Repéré à <http://fr.chatelaine.com/societe/entrevues/les-defonceuses/>

Turcotte, M. (2011). *Les femmes et l'éducation* (Rapport no 89-503-x). Repéré sur le site de l'organisme Statistique Canada : <http://www.statcan.gc.ca/pub/89-503-x/2010001/article/11542-fra.pdf>

Annexe 1 : Projet femmes leaders Guide d'entrevue



Chercheure responsable :

Mireille Lalancette, professeure en communication sociale

Département de lettres et communication sociale
Chercheure, Groupe de recherche en communication politique (GRCP)
Université du Québec à Trois-Rivières
3351, boul. des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7
Tél.: (819) 376-5011, p. 3844
mireille.lalancette@uqtr.ca
www.uqtr.ca/communicationsociale

Assistante de recherche :

Noémie Allard-Gaudreau, assistante de recherche, UQTR

Note : Les questions qui suivent serviront de guide lors des entrevues. Il se peut que certaines questions ne soient pas posées telles quelles si les femmes interrogées ont déjà abordé cet aspect du projet de recherche.

Guide d'entrevue - Projet femmes leaders

Introduction, présentation du projet, des objectifs visés et signature du formulaire de consentement.

Thématique 1 : le parcours et le leadership

Précisions sur le parcours des femmes interrogées

- Dans un premier temps pouvez-vous me décrire votre parcours (études, emplois, implications sociales)?

- Depuis combien de temps travaillez-vous ou bien vous impliquez-vous (selon la personne interrogée) dans cette organisation ou ces organisations?
- Qu'est-ce qui vous a menée à occuper ce poste ou ces postes?
- En quoi votre parcours, vos études, vos emplois précédents vous ont-ils préparé à occuper ce poste ou ces postes?
- Ce parcours était-il planifié d'avance?
- Quels sont les choix que vous avez fait pour vous rendre là où vous êtes actuellement?
- Quels sont les défis et/ou obstacles rencontrés dans votre parcours?

Regard sur le leadership féminin et le parcours

- Croyez-vous qu'il existe des différences notables entre le parcours d'un homme et celui d'une femme afin de devenir leader? Si oui, qu'est-ce qui selon vous, diffère entre le parcours d'un homme et celui d'une femme pour devenir leader?

Thématique 2 : la vision et les défis du leadership

Vision du leadership

- Comment envisagez-vous votre rôle dans l'organisation?
- Quelles sont d'après-vous vos forces en tant que femme leader dans l'organisation?
- D'après-vous quels sont les défis auxquels les femmes font face lorsqu'elles veulent devenir des leaders dans leur domaine de compétence?

Contrastes leadership masculin/féminin

- Croyez-vous qu'il existe des différences notables entre le style de leadership des femmes et celui des hommes? Si oui, quelles sont ces différences?
- Avez-vous déjà eu l'impression que vos idées auraient été mieux accueillies si elles avaient été portées par un leader masculin?

Perception du leadership exercé

- Comment percevez-vous votre style de leadership?
- Est-ce que selon vous, être leader est inné ou acquis?
- Comment décririez-vous votre style de leadership?
- Auriez-vous le même style de leadership dans un autre contexte? Pourquoi?

Comment croyez-vous que les autres leaders vous perçoivent?

Leadership et sphères de vie

- Avez-vous rencontré des défis du pont de vue de la conciliation travail/famille/implications sociales? Lesquelles?
- Quelles solutions avez-vous trouvé pour y remédier?
- Dans le même esprit, quelles seraient les solutions à mettre de l'avant pour remédier aux défis entre la conciliation travail/famille/implications sociales?
- Croyez-vous que les hommes rencontrent les mêmes difficultés du point de vue de la conciliation travail/famille/implications sociales? Pourquoi?

Leadership et accompagnement

- Pour vous qu'est-ce qu'une leader compétente?
- Avez-vous eu un ou une mentor(e) dans votre parcours? Si oui, quelle a été son influence?
- Avez-vous des images/exemples/idéaux de leader qui vous inspire? Qu'est-ce qui vous inspire plus précisément chez ces personnes?

Thématique 3 : les conseils pour les femmes leaders (jeunes et moins jeunes)

- Comment aider les femmes à briser le plafond de verre et à devenir des leaders?
- Qu'est-ce qui selon vous peut favoriser l'ascension des femmes qui veulent devenir leader?
- En terminant, avez-vous des conseils aux jeunes femmes qui aimeraient suivre vos traces?
-

Remerciements

Annexe 2 : Les femmes leaders rencontrées

Ci-après un bref portrait des femmes des femmes rencontrées. Bien entendu, leur parcours est beaucoup plus riche et diversifié que ces quelques lignes. Néanmoins, il semblait important de présenter celles-ci en quelques phrases afin que les lectrices puissent avoir une idée de l'étendue des domaines où ces femmes ont exercé leur leadership ainsi que de la variété de leurs implications politiques et sociétales.

Marlene Baker possède un doctorat en Psychologie de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et est coordonnatrice du Centre d'études interdisciplinaires sur le développement de l'enfant et la famille (CEIDF) de l'UQTR. Marleen Baker a été agente de recherche au département de psychologie à l'UQTR et s'intéresse beaucoup aux questions relatives à la famille. C'est pourquoi elle a démarré un Centre de ressources pour la naissance ayant pour but d'informer et d'outiller les mères, pères, couples, grands-parents et même les intervenants afin de les aider à accomplir leur rôle d'éducateur. Marleen a également fondé la Maison des familles Chemin du Roi qui accompagne les parents dans la recherche de solutions. Marleen a aussi longtemps milité pour la reconnaissance de la pratique des sage-femmes au Québec. Elle a été finaliste du concours Mauricienne d'influence en 2010 dans la catégorie «santé». Elle a été gagnante du «Grand prix avancement de la femme» du concours Femmes de mérite de la YWCA Québec 2011.

France Beaulieu a étudié au Cégep de Shawinigan en Sciences humaines. Elle s'est notamment démarquée en étant conseillère municipale pour la ville de Saint-Georges-de-Champlain et ensuite en devenant mairesse pour cette même ville de 1997 à 2001. France s'est ensuite jointe à l'équipe des conseillers municipaux de la ville de Shawinigan de 2002 à 2009 et a, par la suite, été candidate au sein de l'équipe libérale dans Saint-Maurice-Champlain en vue de l'élection fédérale. France est impliquée dans de nombreux conseils d'administration, étant, entre autres, membre puis présidente de la Conférence régionale des élus (CRÉ) de la Mauricie de 2004 à 2009. Elle a aussi été vice-présidente à la Cité des mots un centre d'alphabétisation populaire, administratrice à la COOP santé de Shawinigan

ainsi qu'à la Société d'assurances-dépôts du Canada (SADC) Centre de la Mauricie. Pour ses nombreuses implications, France Beaulieu a remporté le prix de Mauricienne d'influence de la décennie en 2010 dans la catégorie politique.

Kathy Béliveau détient un baccalauréat en communication publique de l'Université Laval. Passionnée de voyages et d'aventures, Kathy a notamment commencé sa carrière comme journaliste au Journal de Trois-Rivières, comme pigiste chez Québecor. Elle a aussi été recherchiste, réalisatrice et animatrice chez TV COGÉCO. Kathy a ensuite occupé un poste d'agente de communication au Festival international de l'Art vocal de Trois-Rivières (devenu ensuite le Festivoix) pour par la suite devenir directrice des communications, puis directrice adjointe de l'évènement. Kathy Béliveau a également été directrice générale de la jeune chambre de commerce de Trois-Rivières durant quatre ans. Elle a, en 2012, lancé Rézo une entreprise spécialisée dans la gestion corporative des réseaux sociaux. Elle s'implique notamment dans le conseil d'administration des manufacturiers Centre du Québec, de la Table régionale de l'entrepreneuriat et de l'alliance des Chambres de commerce régionale de la Mauricie.

Danielle Bolduc s'est toujours intéressée à l'art et à l'art-thérapie et a suivi de nombreuses formations dans ces domaines. Danielle a ensuite suivi une formation en technique pastorale sociale au collège Laflèche afin de parfaire ses connaissances. Avidée de défis, Danielle a été élue commissaire scolaire en 1998 après avoir siégé au sein de plusieurs comités d'école et de conseils d'orientation. En 2003, elle est devenue vice-présidente, puis en 2006, présidente de la Commission scolaire de l'Énergie. Au moment d'être mise en candidature, elle comptait 23 ans d'implication en politique scolaire. Elle s'est également impliquée au Centre local de développement (CLD) de Mékinac, à la Société d'aide au développement des collectivités (SADC) de la Vallée-de-La-Batiscan et aux Rendez-vous panquébécois de Secondaire en spectacle.

Marie-Christine Brière est titulaire d'un baccalauréat en administration des affaires de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Très impliquée pour son jeune âge, Marie-Christine est membre de nombreux conseils d'administration, mentionnons celui de la Fédération de l'Union des producteurs agricoles (UPA) de la Mauricie. Elle fut aussi la

première vice-présidente du Syndicat de la relève agricole de la Mauricie. Elle a aussi été administratrice du Syndicat des agricultrices de la Mauricie. Évoluant dans un monde non traditionnellement féminin, elle prend la relève de la ferme de pommes de terre de son père et devient ainsi actionnaire pour un des plus gros producteurs de pomme de terre du Québec. Elle a remporté le prix de Mauricienne d'influence dans la catégorie Environnement, agriculture et agroalimentaire en 2012. Marie-Christine Brière a également été finaliste dans la catégorie « Jeune femme de Mérite » du concours Femmes de mérite de la YWCA Québec 2014 et reçu le prix « Coup de cœur » lors du gala des agricultrices de la Mauricie en 2011.

Paule Brunelle a un baccalauréat en Gestion des ressources humaines avec une concentration en Intervention organisationnelle de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM). Femme droite et charismatique, Mme Brunelle a notamment été la première femme à occuper le poste de directrice générale de la Société St-Jean-Baptiste de la Mauricie (1988 et 2004). Elle a entre autres été directrice des loisirs dans la municipalité de Champlain, présidente du comité organisateur de la Fête nationale de la Mauricie ainsi que secrétaire-trésorière du Regroupement des Citoyennes pour la souveraineté durant plus de 10 ans. Figure bien connue dans la région de la Mauricie, Paule Brunelle s'implique en politique depuis son adolescence et s'est principalement démarquée en devenant députée fédérale pour le Bloc Québécois. Elle a remporté trois campagnes électorales sur quatre, entre 2004 et 2011. Pour ces raisons, Paule Brunelle a été finaliste pour le prix Mauricienne de la décennie en 2010.

France Cormier est diplômée d'un baccalauréat en génagogie (ancêtre du programme de communication sociale) à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). France est à l'origine de la création et de l'implantation d'une multitude d'organismes communautaires majeurs en région, mentionnons ici des maisons des jeunes, des centres de femmes, des maisons d'hébergement en plus d'avoir créé cinq corporations de développement communautaire à travers la Mauricie. France a également été animatrice communautaire à la commission scolaire de l'Énergie pour l'éducation des adultes durant dix ans et a ensuite été directrice générale du Centre d'Action bénévole de Shawinigan pendant 23 ans. À la

retraite, elle reste impliquée et s'est engagée au sein du parti politique Québec Solidaire. France Cormier, cette femme dévouée, a été finaliste pour le prix de Mauricienne de la décennie en 2010.

Noëlla Champagne possède un brevet d'enseignement à l'École normale Sainte-Ursule et des études en enseignement de l'histoire à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Noëlla a d'abord été neuf ans et demi conseillère municipale à St-Louis-de-France, soit entre 1988 à 1997, puis attachée politique jusqu'en 2003. Elle s'est notamment distinguée en politique provinciale en devenant députée pour le Parti québécois sur une période de dix ans (fin du mandat en 2014) pour la circonscription de Champlain. Elle a entre autres été porte-parole de l'opposition officielle en matière de formation technique et professionnelle de 2003 à 2005 et responsable des dossiers concernant les aînés de 2005 à 2007. Noëlla est pour toutes ces raisons une figure de proue en politique provinciale.

Catherine Dufresne est diplômée d'un baccalauréat en administration des affaires de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et d'un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en Administration publique de l'École Internationale d'administration publique (ENAP). Très jeune elle s'intéresse à la natation et décide d'offrir ses propres cours de natation alors qu'elle demeure encore au Saguenay. Plus tard, Catherine se fera connaître pour son implication en politique municipale comme conseillère municipale au sein du district de Sainte-Marguerite en 2009 et par la suite, lors de la campagne à la mairie de la ville de Trois-Rivières de 2013. Faisant du porte-à-porte en poussette avec son fils, Catherine a remporté le prix de « Personnalité de la relève municipale de l'année » rendant hommage à son implication et en raison du fait qu'elle était une mère d'un jeune enfant.

Marie-Claude Gaudet possède un baccalauréat en géographie de l'Université Laval. Marie-Claude est Médaillée d'argent en aviron aux jeux panaméricains de 1983 et juge-arbitre d'aviron depuis 2003. Ayant l'agriculture et la représentation féminine à cœur, Marie-Claude s'est impliquée en tant qu'administratrice au Convivium Slow Food Vallée de la Batiscan et siège au Syndicat des agricultrices de la Mauricie. Elle s'est notamment démarquée en devenant copropriétaire d'une ferme agrotouristique de chèvres et de chevaux et d'une bleuetière biologique. La qualité de l'entreprise lui a valu des honneurs,

entre autres en étant récipiendaire du Prix de l'Excellence 2005 en agrotourisme et d'une mise en nomination en 2006 pour le prix « Coup de cœur du public ». Marie-Claude a également été conseillère municipale pour la ville de Ste-Geneviève de Batiscan en 2009 en étant élue une très forte majorité. Travailleuse autonome, elle est maintenant conseillère en sécurité financière chez Sun Life de Trois-Rivières.

Johane Germain possède un baccalauréat en communication sociale de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Johane a travaillé 34 ans pour le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) en tant que conseillère en communication. Ayant l'environnement et l'écodéveloppement à cœur, Johane s'est jointe au mouvement *Slow Food*, un organisme qui valorise le développement durable, la consommation responsable et l'achat local. Auteure du collectif « ruralité nouvelle », Johane a démarré le convivium *Slow Food* Vallée de la Batiscan en Mauricie en 2006. Elle y occupe le rôle de présidente fondatrice. Elle est également à l'origine de l'organisme Héritage Vallée de la Batiscan qui a comme thématique la mise en valeur des aliments locaux traditionnels en voie de disparition qui emportent avec eux les savoirs, les techniques, les cultures et les paysages liés à leur production. C'est pourquoi Johane Germain a été finaliste pour le prix de Mauricienne d'influence 2014 dans la catégorie «environnement, agriculture et agroalimentaire».

Marie-Christine Hudon a un baccalauréat en Économie et gestion agroalimentaire de l'Université Laval. Marie-Christine Hudon s'est impliquée dans diverses causes en lien avec l'agronomie et l'agroalimentaire, notamment comme directrice de la Corporation de développement agroalimentaire du Centre-du-Québec, comme conseillère en entrepreneuriat collectif à la Coopérative de développement régional Centre-du-Québec-Mauricie ainsi que comme membre du conseil d'administration de la coopérative *Fierté d'ici!*. Marie-Christine a également siégé au conseil d'administration de l'Union des producteurs agricoles (UPA) et occupe maintenant un poste de directrice à la Caisse Desjardins de l'Ouest de la Mauricie ayant la responsabilité de l'intégration du dossier du développement durable. Marie-Christine poursuit actuellement ses études à la maîtrise en communication sociale à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et à été finaliste

pour le prix de Mauricienne d'influence de 2012 dans la catégorie «environnement, agriculture et agroalimentaire».

Liette L. Lafontaine détient un brevet d'enseignement à l'École normale de Ste-Ursule. Liette est responsable d'une résidence d'accueil depuis 1978 jusqu'à ce jour. Ayant à cœur le bien-être des personnes dans le besoin, Liette a notamment été présidente de l'Association des résidences d'accueil du Trois-Rivières métropolitain de 1985 à 2009, présidente de l'Association provinciale des résidences d'accueil (ARAQ) ainsi que membre fondatrice et membre du conseil d'administration de la Fondation des Handicapés de la Mauricie durant plus de dix ans. Liette a été la première femme à s'impliquer au sein du conseil d'administration de la Caisse populaire Desjardins Les Boulevards à Trois-Rivières. En plus de ses nombreuses autres implications, depuis 2003, elle s'est engagée en tant que présidente du conseil d'administration à La Fenêtre, un centre d'immersion aux arts pour personnes handicapées. Femme dévouée et humaine, Liette L. Lafontaine a été nommée gouverneure à vie de l'Association de paralysie du Québec en plus de remporter le prix de Mauricienne d'influence dans la catégorie Art, culture, tourisme, loisirs, sport en 2010.

Jacynthe Lang possède un certificat en rédaction de l'Université de Montréal et a un intérêt tout ce qui touche aux communications. Jacynthe détient également une formation de l'Institut du Nouveau Monde (INM) en démarrage d'entreprise à caractère social. Jacynthe s'occupe des communications pour le Centre communautaire Roland Bertrand de Shawinigan. Elle a travaillé pour de nombreux organismes communautaires depuis sa jeunesse, mentionnons notamment son implication à la présidence du conseil d'administration de la Revitalisation Quartiers St-Marc Christ-Roi à Shawinigan. Ayant à cœur les questions relatives à l'environnement, Jacynthe s'implique en tant que chroniqueuse au journal l'Éco-Quartier Rosemont- la Petite-Patrie. Elle a également été candidate dans le volet «Jeune engagé» au gala reconnaissance Éclair de jeunesse, édition 2012 et a été en nomination pour le prix de Mauricienne de la relève de 2010.

Valérie Lupien possède un baccalauréat en communication sociale à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Valérie s'implique au sein de plusieurs organismes et a été membre de nombreux conseils d'administration dont celui de la Corporation de

développement communautaire (CDC) Centre-de-la-Mauricie et ESPACE Mauricie qui regroupe des organismes qui aident et visent à prévenir la violence chez les enfants. Valérie a commencé sa carrière comme journaliste puis rédactrice en chef à la *Gazette de la Mauricie* jusqu'à la fermeture de celle-ci en 2011. Elle a ensuite été chargée des communications au Comité de solidarité de Trois-Rivières. Elle est adjointe aux relations communautaires du député de Trois-Rivières Robert Aubin qui représente le Nouveau parti démocratique (NPD). En raison de ses nombreuses implications, Valérie a remporté le Grand prix de la relève Mauricienne d'influence en 2012.

Line Pilote possède un baccalauréat en anthropologie sociale et culturelle de l'Université Laval et un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en psychoéducation de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Depuis plus de 28 ans, Line travaille pour un organisme de justice alternative et a démarré des organismes communautaires touchant la prévention du suicide, et les emplois pour la jeunesse. Elle est également présidente la Corporation de développement communautaire du Haut-Saint-Maurice. En plus de ses nombreuses implications communautaires, Line a été conseillère municipale pour la ville de La Tuque de 2007 à 2013. Ayant à cœur le bien-être des citoyens, elle décide de se lancer et devient candidate à la mairie de La Tuque en 2013. Grâce à son parcours bien rempli, elle a remporté en 2012 le prix Mauricienne d'influence dans la catégorie politique.

Nadia Rousseau est titulaire d'un doctorat en psychopédagogie de l'Université de l'Alberta. Elle est professeure au département des Sciences de l'éducation de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et compte de nombreux projets de recherche portant sur la famille, le décrochage scolaire et les troubles de l'apprentissage. Nadia est à l'origine de l'Association québécoise des troubles d'apprentissages (AQETA) Maurice-Centre-du-Québec (devient Institut des troubles d'apprentissage) qui vise à soutenir les parents d'enfants présentant des troubles de l'apprentissage. En lien avec la mission de l'AQETA, Nadia est titulaire de la Chaire de recherche Normand-Maurice qui regroupe une équipe multidisciplinaire de chercheurs de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et de l'Université de Sherbrooke préoccupés par des questions entourant le changement en milieu scolaire afin de soutenir la réussite de tous les élèves, indépendamment de leurs

particularités. Nadia Rousseau a, pour toutes ces raisons, remporté le prix de Mauricienne d'influence dans le domaine de l'éducation en 2014.

Nancy Sabourin, chef des Services français de Radio-Canada Mauricie-Centre-du-Québec depuis 2010, est diplômée du cours en arts, technologie et médias (ATM) offert au Collège de Jonquière. Elle s'est notamment fait connaître comme animatrice à Radio-Canada, comme journaliste, chef de pupitre puis en tant que chef d'antenne, fonctions qu'elle a occupées durant plus de 10 ans. Nancy Sabourin a entre autres été impliquée dans divers conseils d'administration dont le Centre d'action bénévole Laviolette, la Fédération professionnelle des journalistes du Québec et la Chambre de commerce de Trois-Rivières. Nancy participe également au Noël du pauvre depuis plusieurs années. Femme influente en région, elle a remporté le Grand prix Mauricienne d'influence en 2012.

Marie-Josée Tardif possède une maîtrise Intervention sociale de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM). Mme Tardif est cofondatrice et coordonnatrice adjointe du Centre d'organisation mauricien de services et d'éducation populaire (COMSEP) depuis 1986 qui est un organisme sans but lucratif regroupant des gens en situation de pauvreté qui s'organisent afin d'améliorer leurs conditions de vie. D'ailleurs, l'organisme COMSEP a remporté le prix « Pari pour l'Égalité 2012 », remis par la Table de concertation du mouvement des femmes de la Mauricie (TCMFM). Marie-Josée a également été commissaire scolaire à la Commission scolaire Chemin-du-Roy depuis 2003 et conseillère municipale pour la ville de Trois-Rivières de 2009 à 2013 pour le district Des Plateaux. Mme Tardif s'implique entre autres dans le conseil d'administration de COMSEP-Emploi, conseil dont elle a été présidente de 2000 à 2009. Elle est également à l'origine du projet « École citoyenne », un projet où les parents et enfants sont impliqués dans la réussite scolaire. Pour ses innombrables implications sociales et politiques, Marie-Josée a remporté en 2014 le Grand prix Mauricienne d'influence.

Sylvie Tardif possède une maîtrise en Intervention sociale de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM) et est une des cofondatrices et coordonnatrices du Centre d'organisation mauricien de services et d'éducation populaire (COMSEP). Sylvie s'est notamment démarquée en étant conseillère municipale pour la ville de Trois-Rivières, district Marie-de-

l'Incarnation de 2003 à 2010. Elle s'est ensuite présentée aux élections à la mairie de la ville de Trois-Rivières de 2013. Sylvie Tardif travaille dans les premiers quartiers de Trois-Rivières et, comme sa sœur Marie-Josée, elle s'intéresse aux questions relatives à l'alphabétisation, la pauvreté et l'égalité femme et homme. Ne pouvant se présenter à la cérémonie de remise de prix, elle s'est tout de même vue remettre une Mention d'honneur de la part de la TCMFM. Elle a également été finaliste dans la catégorie «Engagement social» et gagnante du concours «Femmes de mérite» de la YWCA Québec 2012. En raison de son rayonnement social et politique, Sylvie a reçu entre autres le prix de l'Ordre de Lavérendrye en 2001, celui de Femme de l'année au Gala Radisson en 2002 et celui de Personnalité de l'année en Mauricie en 2004 remis par la Fédération mauricienne des journalistes.