RAPPORT DE RECHERCHE

LE LEADERSHIP AU FÉMININ DANS LES ORGANISATIONS SPORTIVES QUÉBÉCOISES

ESPACE
Leadership féminin

Pôlesports
HEC MONTRÉAL

Le leadership au féminin dans les organisations sportives québécoises

Par l'équipe du **Pôle sports HEC Montréal***

Isabelle Couturier, M.Sc
Développement organisationnel
Boursière Leadership féminin, Pôle sports

Sous la supervision de :

Eric Brunelle, Ph.D.
Directeur et professeur titulaire,
département de management, HEC Montréal

Pôlesports HEC MONTRÉAL | ESPACE Leadership féminin

Ce rapport est tiré d'une démarche académique réalisée dans le cadre d'une maîtrise en sciences de la gestion à HEC Montréal. Le rapport est un résumé succinct qui ne fait pas une revue exhaustive des enjeux et solutions.

TABLE DES MATIÈRES

1. Mise en contexte 05

1.1. Leadership féminin et équité des genres – de quoi parle-t-on ? 05
1.2. États des lieux au Canada et au Québec 06
1.3. L'importance de la diversité en organisation 07

2. Du plafond de verre au labyrinthe de verre 08

3. Les barrières au leadership féminin 09

4. Enjeux et solutions 10

5. Conclusion 22

6. Bibliographie 23

ESPACE Leadership féminin

Pôlesports HEC MONTRÉAL

Au Canada, 90 % organisations nationales sportives considèrent que l'équité des genres est très importante ou essentielle (Femmes et sport au Canada, 2020a). Plus encore, dans un récent sondage mené auprès de répondants issus du milieu sportif québécois, une forte majorité (79 %) « se disent prêts à s'investir et se mobiliser pour changer les choses en matière [...] de leadership féminin », mais 53 % « ne se sentent pas assez outillés pour promouvoir et favoriser le leadership des filles et des femmes » (Leadership Féminin, 2021). Il y a donc un désir de faire progresser la cause, mais un manque de connaissance sur les meilleures pratiques pour faire avancer la situation, qui stagne depuis plusieurs années au Québec, malgré plus de 40 ans d'initiatives et de recherche sur le sujet ici et à travers le monde (Adriaanse, 2017; Burton et Leberman, 2017). Il faut chercher à renverser la tendance où les organisations investissent temps et argent dans des programmes pour la progression des femmes, la diversité et l'inclusion, mais sans résultat (Coaston, 2021; Demers et coll., 2019; Ibarra, 2013).

Le présent rapport s'inscrit dans un désir de contribuer à l'accélération des changements des cultures organisationnelles afin de favoriser l'avancement des femmes dans des postes décisionnels dans le but d'atteindre l'équité entre les sexes. Il s'agit d'une démarche pour rassembler les connaissances et meilleures pratiques sur l'équité des genres. Ce rapport a pour but d'outiller et d'informer à la fois les femmes, mais aussi les gestionnaires qui désirent favoriser l'équité des genres au sein de leur organisation sportive.

1. MISE EN CONTEXTE

1.1. Leadership féminin et équité des genres – de quoi parle-t-on ?

Qu'entend-on par leadership féminin ?

Une définition généralement acceptée est la suivante : le leadership est un processus où un individu influence et inspire un groupe d'individus ou une organisation à atteindre un but commun (Eagly et Carli, 2007a; Northouse, 2018). Ainsi, un individu ou une femme en poste de leadership est une personne d'influence au sein d'une organisation. De plus, dans un contexte organisationnel, les termes de « manager » (gestionnaire, cadre, exécutif) ou « leader » sont souvent utilisés de façon interchangeable, malgré qu'ils évoquent des définitions différentes (Eagly et Carli, 2007a). Il a fallu attendre les années 1970 avant que les chercheurs s'intéressent au sujet du genre et du leadership et la question a d'abord été formulée à savoir si les femmes pouvaient être des leaders. Or, il est reconnu aujourd'hui qu'elles peuvent non seulement être des leaders, mais qu'elles sont aussi efficaces que les hommes (Ealgy et coll.,1995; Northouse, 2018).

L'intérêt pour ce sujet est grandissant, notamment lorsqu'on considère l'augmentation de la participation des femmes au sport sur la scène internationale alors que le progrès en ce qui concerne le leadership féminin dans le sport est beaucoup plus faible (Adriaanse, 2017; Burton, 2014; Burton et Leberman, 2017; Demers et coll., 2019; Grappendorf et Burton, 2017; IWG Women & Sport; 2014; Step Up Equality, 2020a). Les femmes sont significativement sous-représentées dans la gestion, l'administration, les postes d'entraineurs et d'officiels, particulièrement à haut niveau (IWG Women & Sports, 2014).

Équité ou égalité ?

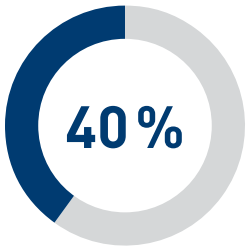
L'égalité consiste à l'attribution uniforme des ressources, programmes et processus décisionnels à tous, sans égard au genre. Toutefois, cette approche ne tient pas compte des différences dans les besoins, ressources, intérêts et compétences des individus (Femmes et Sport au Canada, 2020a). **L'équité** permet que chacun soit traité de façon juste, sans pour autant être traité de la même façon, c'est-à-dire pour accommoder les différences selon les besoins, ce qui permet de reconnaître l'unicité de chacun selon son ethnie, son statut socio-économique, son orientation sexuelle, son genre, etc. (Burton et Leberman, 2017; Femmes et Sport au Canada, 2020a). L'équité des genres vise aussi à corriger les déséquilibres présents dans les avantages offerts aux hommes et aux femmes, ce qui ne signifie pas de mettre en place les mêmes programmes et installations pour les deux (Femmes et Sport au Canada, 2020a, Gouvernement du Canada, 2019).

1. MISE EN CONTEXTE

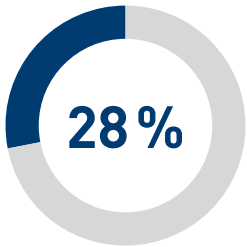
1.2. États des lieux au Canada et au Québec

Au Canada

Depuis les dernières années, le Canada a su réaliser des progrès sur la place des femmes en position de leadership dans les organisations sportives. Par exemple, la proportion de femmes sur les conseils d'administration est passée de 34 % à 40 % de 2017 à 2021 et la proportion de femmes à la tête d'un CA de 23 à 28 %. Aussi, alors qu'en 2018 45 % des organisations n'atteignaient pas le 30% critique de femmes sur leur conseil d'administration, 75 % des organisations font aujourd'hui partie du « Club des 30 % ». Ainsi, en 2021, 40 % des membres et 28 % de la présidence des conseils d'administration sont des femmes – il s'agit cependant d'augmentation de 1 % et 0 %, respectivement, par rapport à l'année précédente. Il faut également considérer que 20 % des organisations sportives ne comptent aucune femme à des postes de cadres supérieurs À ce rythme, il est prévu que le sport national atteindra la parité en 2037, soit 12 ans après l'objectif fixé du Gouvernement canadien (Femmes et sport au Canada, 2018; Femmes et sport au Canada et E-Alliance; 2021).



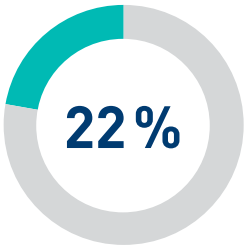
Femmes membres d'un CA en 2021



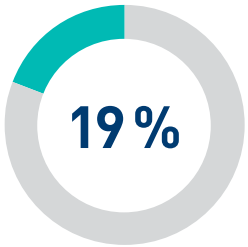
Femmes à la tête d'un CA en 2021

Au Québec

Au Québec, comme ailleurs au Canada et dans le monde, malgré une progression de la participation sportive féminine, les femmes restent sous-représentées dans les postes stratégiques et décisionnels. Dans les organisations sportives, les femmes sont toujours sous-représentées : elles occupent environ 22 % des sièges des conseils d'administration et 19 % des postes de présidences selon des données de 2019 (Chaire Claire-Bonenfant, 2019; Durand et Demers, 2021a, 2021b). Depuis une vingtaine d'années, la proportion de femmes sur les conseils d'administration sportifs stagne – il reste beaucoup à faire au Québec selon Isabelle Charest, Ministre déléguée au sport du Gouvernement du Québec (Égale Action, 2020; Demers et Durand, 2021a). Ainsi, l'accès à des postes décisionnels dans l'industrie sportive québécoise est toujours difficile et les femmes se retrouvent encore parfois mal outillées face aux défis qu'elles rencontrent (Lauzon et Demers, 2016). Les femmes constituent 59 % du personnel permanent des organismes sportifs du Québec, mais une faible proportion des postes décisionnels. Alors que ces statistiques semblent témoigner d'une parité, les postes à prédominance féminine sont des postes typiquement féminins comme le personnel de soutien (secrétariat, adjointe administrative, commis comptable, etc.) ou la communication et le marketing (Chaire Claire-Bonenfant, 2019).



Femmes membres d'un CA en 2019



Femmes à la tête d'un CA en 2019

1. MISE EN CONTEXTE

1.3. L'importance de la diversité en organisation

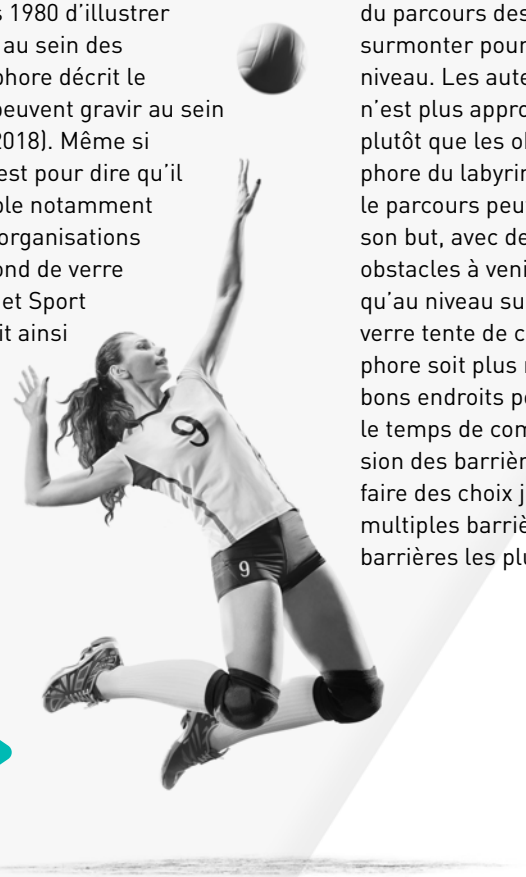
Le sport est une institution sociale avec une visibilité et une influence importante qui peut favoriser l'avancement de l'équité des genres ainsi que le développement économique à plus grande échelle (Cunningham, 2019; Step Up Equality, 2020b). Non seulement cela, mais l'équité à haut niveau favorise l'équité dans l'ensemble de l'organisation (Femmes et Sport au Canada).

L'exclusion des femmes est non seulement nocive aux femmes elles-mêmes, mais aussi aux organisations qui ne réalisent pas pleinement leur potentiel : les femmes sont des ressources incroyables pour les organisations et devraient être valorisées à leur juste valeur et supporter par les organisations dans lesquelles elles se trouvent (Step Up Equality, 2020a; 2020b). Ceci est sans oublier que l'exclusion des femmes implique l'exclusion de parties prenantes importantes desdites organisations et limite du même coup l'innovation et la résolution de problème au sein des organisations – des conseils d'administration diversifiés sont plus représentatifs des populations qu'ils desservent (Adriaanse, 2017; Égale Action, 2020). Une présence féminine accrue dans les organisations permet également une meilleure relation avec leur clientèle, notamment dans le sport où les filles et les femmes constituent une tranche grandissante (Burton et Leberman, 2017; Korn Ferry, 2016).

Cependant, alors que plusieurs demandent des preuves que la diversité permet une performance financière accrue, d'autres soutiennent que la justification première à la diversité et l'inclusion dans les organisations sportives est une obligation morale de développer et maintenir un environnement inclusif où tous ont un sentiment d'appartenance et dans lequel ils peuvent être authentiques de façon à pouvoir s'investir pleinement dans leur travail. Les gains de performance ne seraient que des bénéfices secondaires. Notamment, il est impossible de prouver le lien de causalité entre la diversité et la performance financière, bien que plusieurs études démontrent des liens corrélationnels entre la diversité et la valeur sur le marché, les retours sur les investissements, les revenues, les ventes, le rendement boursier, etc. (Catalyst, 2020; Cunningham, 2019). D'autres soutiennent que l'avancement de l'équité au travail permettrait d'augmenter le produit intérieur brut (PIB) annuel du Canada jusqu'à 150 milliards de dollars en 2026 (McKinsey Global Institute, 2017) – comme quoi l'équité profite à la société en ensemble. L'importance de la diversité en organisation ne peut être sous-estimée que ce soit d'un point de vue moral ou de rendement.

2. DU PLAFOND DE VERRE AU LABYRINTHE DE VERRE

L'hypothèse du glass ceiling ou « plafond de verre » est probablement la plus connue en ce qui concerne le leadership féminin. Le plafond de verre est une première hypothèse qui a permis dans les années 1980 d'illustrer au grand public la difficulté des femmes à progresser au sein des organisations à des postes de leadership. Cette métaphore décrit le fait qu'il y a une limite aux échelons que les femmes peuvent gravir au sein des organisations (Barreto et coll., 2009; Northouse, 2018). Même si les femmes semblent briser le plafond de verre, ce n'est pour dire qu'il n'existe plus (Klenke, 2017; Northouse, 2018). Il semble notamment présent dans le sport : plus on progresse au sein des organisations sportives, plus les femmes semblent se taper au plafond de verre puisque la proportion de femmes y diminue (Femmes et Sport au Canada et E-Alliance, 2021). Cette métaphore décrit ainsi une barrière unique, difficilement percevable et à haut niveau dans les organisations qui empêcherait les femmes d'accéder aux postes hauts placés. Ce plafond est notamment construit de barrières et enjeux systémiques « invisible » (Lean In et McKinsey, 2019).



Or, certains auteurs jugent aujourd'hui cette explication simpliste, c'est pourquoi ils ont proposé le glass labyrinth ou « labyrinthe de verre » représentant la complexité du parcours des femmes ainsi que la multitude d'embuches qu'elles doivent surmonter pour trouver leur chemin et arriver au but : siéger à des postes de haut niveau. Les auteures affirment notamment que la métaphore du plafond de verre n'est plus appropriée, particulièrement à cause de sa rigidité et elles proposent plutôt que les obstacles soient aujourd'hui surmontables. Notamment, la métaphore du labyrinthe se veut optimiste : contrairement au plafond de verre, même si le parcours peut être difficile, il est possible de sortir du labyrinthe et d'atteindre son but, avec de la résilience, de la conscience de son progrès et de l'analyse des obstacles à venir. De plus, on sait aujourd'hui que les femmes ne disparaissent pas qu'au niveau supérieur, mais à tous les échelons de l'organisation. Le labyrinthe de verre tente de changer le discours pour que l'histoire véhiculée à travers la métaphore soit plus réaliste, et ainsi s'assurer que les ressources sont distribuées aux bons endroits pour faire face à la diversité de barrières. Il est important de prendre le temps de comprendre ces enjeux : les femmes ayant une meilleure compréhension des barrières qui les attendent seront mieux équipées pour les affronter et faire des choix judicieux (Eagly et Carli, 2007a, 2007b). Mais quelles sont ces multiples barrières et enjeux auxquelles les femmes font face ? Une sélection des barrières les plus importantes est présentée dans la section suivante.

3. LES BARRIÈRES AU LEADERSHIP FÉMININ

Le tableau ci-dessous répertorie les barrières identifiées dans la littérature. Elles sont organisées selon les niveaux possibles (macro-sociétal, méso-organisationnelle et micro-individuelle) ainsi que par type (structurelles, culturelles et ressources)[1]. Toutefois, les frontières entre les catégories ne sont pas rigides, mais plutôt perméables : une barrière pourrait être considérée comme faisant partie de deux types de catégories à la fois (Step Up Equality, 2020a).

	Structurelles[2]	Culturelles[3]	Ressources[4]
▶ **Macro-sociétal**	- Législation et politique sur la diversité et le genre - Discrimination institutionnalisée - Climat politique	- Attitudes et stéréotypes : Rôle de genre - Sexisme, racisme, homophobie - Intersectionnalité	- Financement d'initiatives, de programmes de sensibilisation et formation
▶ **Méso-organisationnel**	- Culture organisationnelle - Politiques, pratiques et processus organisationnels - Conditions de travail - Manque de politiques sur le harcèlement et la discrimination	- Culture hypermasculine, de pouvoir et sexiste - Attitudes et stéréotypes : « think athletic director-think masculine » - Harcèlement et discrimination - Hégémonie masculine	- Ressources et formation - Mentorat - Manque de support
▶ **Micro-individuel**	- Manque de connaissance sur l'intérêt des femmes et les problématiques liées au leadership féminin	- Comportements auto limitatifs et syndrome de l'imposteur	- Manque d'opportunités de développement et formation - Manque de mentorat et sponsorship - Manque de support - Manque de capital social - Manque de confiance

[1]Selon les dénominations de Cunningham (2019), Demers et coll. (2019) et Step Up Equality (2020a).
[2]Les barrières structurelles : normes, valeurs et pratiques institutionnelles discriminatoires qui favorisent le statu quo et continuent de limiter les opportunités des femmes. Elles s'inscrivent dans les façons de faire « prises pour acquis ».
[3]Les barrières culturelles : attitudes, pratiques culturelles et stéréotypes de genres qui existent à travers la socialisation à l'échelle sociétale, se retrouvent au sein des organisations, et sont internalisés chez les femmes créant notamment des comportements auto limitatifs.
[4]Les barrières de ressources : manque d'investissement dans les réseaux et les ressources (formations, opportunités, etc.) nécessaires pour devenir un bon leader (Cunningham, 2019; Step Up Equality, 2020a).

4. ENJEUX ET SOLUTIONS

Culture organisationnelle

Le genre et la culture sont entremêlés et interagissent (Klenke, 2017). Schull (2017) exposent bien cette idée au sein de la culture sportive : « Le leadership est donc conceptualisé et pratiqué différemment dans le sport par rapport à d'autres contextes et influencé par la culture sportive sexuée où les hommes et les valeurs masculines sont historiquement ancrés et persistent. » (p.103, traduction libre). Un des principaux défis auquel feraient face les femmes serait ainsi d'arriver à changer la dominance de l'idéologie masculine dans le sport (Klenke, 2017).

Il faut notamment faire la différence entre la culture perçue en surface, et la culture profonde sous-jacente des organisations sportives, c'est-à-dire les réactions non verbales, la pression à la conformité, les préjugés et perceptions, la résistance au changement, les biais inconscients et la répétition de comportements subtils. Les femmes dans les organisations sportives se sentiraient exclues, ignorées, surveillées, sous-valorisées, qu'elles doivent se prouver et perçoivent qu'elles sont moins rémunérées pour un même rôle. Qui plus est, il y a un décalage entre la perception des hommes et des femmes, où 72 % des hommes contre 46 % des femmes sentent que les deux sexes sont traités de façon juste et équitable (Women in Sport, 2018).

La culture organisationnelle peut empêcher l'avancement de l'équité des genres en créant un contexte qui rend peu probable l'intervention des hommes par rapport au sexisme en milieu de travail. Les auteurs ont notamment identifié que des cultures qui ont des « old boys clubs », qui promeuvent un style de vie traditionnellement masculin, la force et l'endurance (au niveau athlétique notamment), qui met le travail de l'avant plutôt qu'un équilibre travail-famille sont toutes des caractéristiques qui favorisent une institutionnalisation du sexisme ou est perçu comme un obstacle à éliminer le sexisme en organisation (Sattari et coll., 2020).

Dans une perspective plus large, il est possible de croire qu'un changement culturel à grande échelle des organisations pourra favoriser la rétention des femmes et jeunes filles dans le milieu sportif. En effet, tel que le soutien Schull (2017) des anciennes athlètes ont plus de chance de progresser à des postes d'entraineuses et de management du sport, or cette tendance n'est pas observée malgré une augmentation de la participation des femmes dans le sport. Ce point est soutenu par la Ministre à la condition féminine Isabelle Charest qui décrit un effet boule de neige où, si davantage de jeunes filles participent au sport et y ont des expériences positives, alors davantage d'entre elles resteront au sein des rangs des organisations à long terme pour s'y développer à des positions de leadership. Ceci est notamment important puisqu'il s'agit d'un problème de culture sportive, et non d'un problème de femmes (Durand et Demers, 2021a). Il est impossible d'éradiquer l'inégalité des genres en organisations avec des efforts ponctuels (Cunningham, 2008). Les efforts envers l'atteinte de l'équité des genres doivent donc s'inscrire dans une vision holistique de bâtir des cultures organisationnelles inclusives.

Solutions

Un élément critique au changement culturel au sein des organisations sportives est la présence d'alliés masculins engagés. Que veut dire le terme « alliés masculins » ? Smith et Johnson (2020) le définissent comme « promouvoir activement l'équité des genres dans le milieu de travail par des relations de soutien et de collaboration, ainsi que des comportements publics de sponsorship et de revendication visant à favoriser des améliorations systémiques à la culture organisationnelle » (p.8, traduction libre). En ce sens, 66 % des répondants à un sondage québécois croient que le leadership féminin est la cause de tous (Leadership féminin, 2021).

Les hommes en postes décisionnels sont des leviers qui permettraient une accélération du changement, les femmes n'ayant pas encore assez de pouvoir (Durand et Demers, 2021a, 2021b). Toutefois, les hommes n'ont pas pour responsabilité de sauver les femmes – l'emphase doit être portée sur l'humilité et le partenariat entre les hommes et les femmes pour créer des environnements de travail inclusif (Smith et Johnson, 2020).

4. ENJEUX ET SOLUTIONS

Ainsi, le changement culturel doit être couplé à l'habilitation des alliés masculins pour détruire les barrières structurelles en place : ils doivent agir à titre d'agents de changement; ils doivent se mettre à risque (Durand et Demers, 2021b; Walker et coll.,2017). En effet, si les individus en poste décisionnel et ayant accès aux ressources sont ceux qui reconnaissent le moins la cause du leadership féminin, le progrès sera difficile (Adriaanse et Claringbould, 2016; Ryan et coll., 2007). Par leur conditionnement et leur socialisation, les hommes ont plus de chance de sous-estimer les barrières et la sévérité de leurs conséquences. Les hommes, par manque d'expérience, peuvent mal comprendre les problèmes qu'ils tenteraient de résoudre à cet égard (Step Up Equality, 2020a).

Effectivement, Valerio et Sawyer (2016), suggèrent qu'à travers des comportements comme le mentorat et la prise de parole, les alliés masculins peuvent favoriser un changement culturel top down :

« l'engagement des hommes à tous les niveaux de l'organisation est critique au changement culturel »

(Smith et Johnson, 2020, p.10, traduction libre). Ainsi, en habilitant les hommes à travers des formations, des communautés d'alliés masculins et leur inclusion dans des programmes de mentorat favorisera le changement culturel des organisations sportives québécoises.

D'autres solutions pour favoriser un changement culturel des organisations comprennent :

- La mise en place d'escouade de changement, d'éducation, du support des gestionnaires et de l'intégration systémique de la diversité de genre (Cunningham, 2008)
- La diversité et l'inclusion doit être une priorité stratégique (McKinsey Global Institute, 2017)
- La mise en place de formation sur les biais inconscients ainsi que d'infrastructure dans les politiques et pratiques de dotation pour en limiter l'impact à la progression des femmes au sein de la structure organisationnelle (McKinsey Global Institue, 2016; 2017).
- Il est très important de considérer et reconnaître que ce type de changement prend du temps avant de produire des résultats mesurables et tangibles : les entreprises doivent s'engager dans leurs initiatives pour plus de cinq ans (McKinsey Global Institue, 2016; 2017).
- Différents modèles peuvent servir à titre d'inspiration pour mobiliser un changement culturel d'organisations sportives (voir Cunningham, 2008, 2019 et McKinsey Global Institute, 2017).

4. ENJEUX ET SOLUTIONS

Politiques, pratique et processus organisationnels

La conciliation travail-famille

D'abord, 81 % des répondants du milieu sportif considèrent que le manque d'équité (salaire) et de flexibilité dans les conditions de travail des postes décisionnels est une des barrières les plus importantes au Québec (Leadership Féminin, 2021). Les conditions de travail sont une embûche à la progression des femmes puisque malgré l'augmentation de la prise en charge des tâches domestiques par les hommes, le fardeau repose toujours largement sur les épaules des femmes. L'équilibre travail-famille, ou plutôt le manque de pratiques et politiques à ce sujet peut donc nuire aux femmes (Klenke, 2017). En effet, au Canada, les attentes sociales renvoient toujours les rôles traditionnels domestiques aux femmes et limitent leur contribution au système sportif (Gouvernement du Canada, 2009).

Les politiques sur le harcèlement

Ensuite, le manque de politiques sur le harcèlement et la discrimination est un facteur majeur dans les organisations sportives – ce type de politiques existent rarement et sont souvent inefficaces. En effet, alors que 43 % à 58 % des athlètes et leaders ont été témoins de discrimination basée sur le genre, seulement 28 % des leaders l'ont rapporté. Le taux de satisfaction face à la réponse à la dénonciation varie entre 5 % et 11 %. Les mécanismes de signalement d'agression sexuel sont donc peu présents et souvent inadéquats – la majorité des individus étant déçus des actions qui en découlent (Step Up Equality, 2020b).

La dotation

Finalement, les politiques et processus de sélection et de recrutement, sont teintés par la prédominance de la masculinité. En effet, les hommes contrôlent généralement qui est placé dans les postes décisionnels. Or, le phénomène de la « reproduction homologue » fait que les individus ont tendance à sélectionner des gens qui leur ressemblent. Ce phénomène est aussi lié à la tendance naturelle des êtres humains de s'entourer de gens similaires (Burton, 2014; Ibarra et coll., 2013; Walker et coll., 2017). Conséquemment, les hommes sélectionnent d'autres hommes pour les postes de leadership, et perpétuent des institutions qui privilégient les hommes aux postes décisionnels (Walker et coll., 2017). Shaw et Hoeber (2003) dans leur étude réalisée dans des organisations sportives ont démontré que les femmes faisaient face à des entrevues et processus de sélection plus rigoureux parce que les membres des comités de sélection avaient des préjugés selon lesquels les femmes seraient moins compétentes pour le poste. Burton et coll. (2011) ont aussi démontrer que même si les femmes sont perçues comme ayant les qualités requises, et ce, à un niveau similaire que leur collègue masculin, il n'était pas estimé qu'elles seraient choisies pour le poste. Tel que le stipule Grappendorf et Burton (2017) : « Les femmes dans le leadership sportif peuvent être compétentes, détenir les habiletés nécessaires pour le poste, sans pourtant être perçues comme étant une bonne candidate » (p.52, traduction libre).

Les femmes sont désavantagées au niveau de la sélection face à des hommes de qualifications égales à cause des stéréotypes de genre (Burton et coll., 2011).

4. ENJEUX ET SOLUTIONS

Solutions

- **Conciliation travail-famille :** Où commencer pour la conception et la mise en place de telles politiques ? Égale Action (2021a) offre un guide à cet effet pour les organisations sportives. Cet organisme reconnaît les politiques d'articulation entre la vie personnelle et professionnelle comme « des facteurs importants d'attraction et de rétention [des femmes] » (p.4).[5]
- **Politique contre le harcèlement :** La mise en place d'un médiateur qui a pour rôle de représenter et défendre la victime permet de pallier le potentiel biais des ressources humaines dont le rôle est ultimement de représenter l'organisation. Il permet une investigation indépendante et des conseils pour la victime, en ayant une position senior dans l'organisation sans pourtant être dans la ligne de dénonciation. De plus, il faut travailler sur deux fronts, en modifiant la culture organisationnelle pour la rendre plus inclusive et qu'elle permette aux individus de s'exprimer, tout en favorisant l'habilitation des hommes pour qu'ils aient la confiance et les habiletés pour intervenir face au sexisme dont ils sont témoins. Certains des facteurs individuels favorisent l'intervention des hommes, comme l'engagement, la confiance, la conscience des bénéfices et les répercussions sur le bien commun (Sattari et coll., 2020).
- **Processus et politiques de dotation :** Le tableau ci-dessous résument les pratiques de dotation qui favorisent la progression des femmes au sein des organisations.

Solutions pour favoriser le leadership au féminin à travers les processus de dotation[6]

1. La mise en place d'objectif de diversité dans la dotation.
2. Exiger des formations sur les biais inconscients pour les employés impliqués dans les processus de recrutement et promotions.
3. Exiger des bassins diversifiés de candidats et la règle de Rooney.
4. Avoir des critères clairs et constants pour l'évaluation de performance avant le début du processus.
5. La mise en place de comités de sélection diversifiés - sur lesquels siègent des femmes.
6. Davantage de transparence à travers les processus de sélection.
7. Inviter les femmes à se présenter pour des postes.
8. Se référer à des organisations pour des recommandations de candidates.
9. Chercher des candidates à l'extérieur de l'industrie sportive.
10. Éviter les réseaux informels et le référencement de connaissances.
11. Tenir une liste continue de candidates potentielles.
12. La mise en place d'un répertoire ou d'une banque de contacts féminins.
13. L'appel à des sociétés de recherche ou un système de placement.
14. Adopter le mécanisme de opt-out plutôt que opt-in.

[5] Voir le lien suivant pour le guide complet : https://www.egaleaction.com/boite-a-outils-milieu-sportif/

[6] Adapté de Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance, 2018; Eagly et Carli, 2007b ; Égale Action, 2020; Erkal et coll., 2021; Femmes et sport au Canada, 2021; Gouvernement du Canada, 2019; Leadership féminin, 2021; Lean In et McKinsey, 2019; Walker et coll., 2017; Women in Sport, 2017

4. ENJEUX ET SOLUTIONS

Manque de support et d'opportunités de développement

La principale barrière au leadership féminin n'est pas le manque de motivation des femmes, mais plutôt le manque de support de l'environnement qui les empêche d'atteindre les plus hauts échelons organisationnels. Cette barrière inclut le manque de reconnaissance, mais aussi le manque de ressources en temps, argent ainsi que de pratiques de dotation standardisées (Step Up Equality, 2020a) qui limiteraient l'impact des biais sur la progression des femmes. Dans ce même ordre d'idées, Spoor et Hoye (2014) se sont penchés sur les facteurs qui impactent l'intention de rester dans les organisations sportives. En effet, si les chances que les femmes restent dans ces organisations sont faibles, alors les chances qu'elles atteignent des postes de leadership sont subséquemment affaiblies. Le support managérial pour l'équité de genre est un fort et constant prédicteur de l'intention de rester, un effet médié par le support organisationnel (Spoor et Hoye, 2014).

Au Québec, 80 % des répondants identifient le manque d'opportunités d'accompagnement et de développement professionnel (mentorat, formations, sponsorship) comme une barrière au leadership féminin (Leadership Féminin, 2021). Walker et Bopp (2011) ont relevé un thème similaire dans leur recherche : il est difficile pour les femmes d'acquérir de l'expérience si l'opportunité de le faire ne leur est jamais accordée – il s'agit de l'œuf et la poule. Notamment, en ce qui a trait au sport masculin, le mur de verre[7] empêche les femmes d'avoir accès à des opportunités de développement, pour prouver leurs compétences et ainsi contrer les stéréotypes. Conséquemment, malgré leurs habiletés, le manque d'opportunité empêcherait les femmes de briser le plafond de verre par faute d'expérience pour passer au prochain palier. Il faut ainsi laisser la chance aux femmes de prouver qu'elles sont compétentes pour contrer les biais préférentiels envers les hommes dans la sélection pour les postes de haut niveau.

De plus, 81 % des répondantes à un sondage récent croient que l'absence de communautés de pratique et d'occasions de réseautage est parmi les principaux enjeux liés au leadership féminin dans le sport (Leadership Féminin, 2021). Le milieu sportif est en grande majorité masculin et que les phénomènes des « old boys club » y est toujours présent (E-Alliance, 2020; Klenke, 2017) : il est possible d'imaginer que la création et l'expansion d'un réseau pour les femmes de ce milieu sont difficiles. Des mentors peuvent ainsi fournir aux femmes des opportunités de démontrer leurs compétences pour contrer le sentiment qu'elles n'ont pas « ce qu'il faut » pour le poste. Tel que le relève un témoignage de l'étude de Walker et Bopp (2011) :

« Les hommes ne naissent pas avec les compétences nécessaires, quelqu'un leur apprend, les mentore et leur donne l'opportunité. Les femmes aussi en ont besoin » (p.57, traduction libre).

[7] Dans le milieu sportif, il est défini comme la difficulté pour les femmes d'accéder aux sports masculins à cause de leur sexe – en termes de leadership notamment (Walker et Bopp, 2011; Walker et coll., 2017).

4. ENJEUX ET SOLUTIONS

Solutions

Le mentorat est particulièrement important dans le développement de la carrière des femmes, encore plus pour celles qui font partie de milieu à majorité masculine tel que le sport (Bower, 2009). L'implication des alliés masculins est encore une fois importante. Le mentorat de femmes par des hommes dans des industries dominées par la présence masculine en poste décisionnel permet encore plus d'opportunités, de représentation et d'accès à des réseaux influents (Wells et Hancock, 2017). En effet, les mentors masculins ont deux avantages : ils permettent de pallier le manque de mentores féminin et détiennent généralement des rôles plus importants en organisations à ce jour (Bower, 2009).

Alors que le mentorat implique de conseiller, guider l'individu, le sponsorship implique de donner de la visibilité à l'individu, des projets de développement et la communication des habiletés de cet individu aux personnes en poste décisionnel (Kirby, 2010). Le sponsor est donc le défenseur de la carrière de son/sa protégé(e) et son rôle premier est d'ouvrir des portes et de connecter le/la protégé(e) à des opportunités professionnelles alors qu'un mentor permet à son mentoré d'imaginer ce poste (Hewlett et coll., 2010). Il est supposé que les hommes développent plus naturellement des relations de sponsorship, mais qu'il serait plus difficile pour les femmes à cause de biais implicite ou manque de complicité avec les individus clés – c'est-à-dire les hommes en postes décisionnels (Kirby, 2010). Les femmes à haut potentiel sont sur-mentorées, mais sous-sponsorisées (Kirby, 2010). Le sponsorship permettrait notamment d'accélérer le développement de carrière et de favoriser la rétention par les possibilités de développement au sein de l'organisation (Lean In et McKinsey, 2019). Ibarra (2019) considère que la relation peut évoluer d'un contexte plus privé où le mentor fournit des conseils, du support et du coaching vers une relation plus publique où le sponsor défend son protégé pour sa prochaine promotion. Cette vision permet notamment de laisser une relation de mentorat évoluer vers du sponsorship, car on ne peut forcer un individu à utiliser son capital pour plaider pour un individu qu'il connaît peu (Ibarra, 2019).

Erkal et coll. (2021) suggère qu'un mécanisme *opt-out* (de retrait) plutôt qu'un mécanisme traditionnel d'*opt-in* (d'adhésion) au processus de sélection favorisait la participation des femmes et réduirait l'écart entre les sexes dans le leadership. En d'autres mots, un candidat doit habituellement dire qu'il est intéressé par un poste pour être considéré dans le processus de sélection (mécanisme d'opt-in ou d'adhésion). Cependant, les auteurs suggèrent plutôt la mise en place de mécanisme de retrait (*opt-out*), où tous les candidats qualifiés sont considérés pour le poste à moins qu'ils indiquent explicitement ne pas vouloir être considérés. Ce mécanisme permet d'offrir davantage d'opportunités aux femmes d'êtres considérées et ainsi de contrer les biais de reproduction homologue.

4. ENJEUX ET SOLUTIONS

Attitudes, stéréotypes et biais

Lorsque l'on parle de *biais* aujourd'hui, on ne parle pas de biais explicite, mais plutôt de biais de 2e génération : un biais subtil, ancré dans les structures et pratiques organisationnelles (Ibarra et coll., 2013). Madsen et Andrade (2018) le définissent comme un synonyme des biais inconscient ou implicite : il survient lorsqu'une personne rejette consciemment les stéréotypes de genre, mais évalue inconsciemment en se basant sur ces stéréotypes. Sans la compréhension de ce phénomène, les individus s'appuient sur des stéréotypes pour expliquer la sous-représentation des femmes, tel que : elles n'ont pas « demandé » pour une promotion ou elles ont « choisi » de ne pas progresser. Toutefois, ces messages renvoient la faute sur les femmes qui n'ont pas été assez engagées dans leur travail ou n'ont pas essayé assez fort – alors que cela est faux.

Grappendorf et Burton (2017) avancent que la notion de leadership est constamment perçue comme masculine et mieux portée par les hommes, ce qui désavantage les femmes n'étant pas perçues comme ayant les compétences appropriées, surtout dans une institution masculine comme le sport. Or, elles sont aussi discréditées lorsqu'elles se comportent de façon qui ne concorde pas avec les stéréotypes liés au rôle de genre (Eagly et Kauru, 2002). C'est ce que plusieurs qualifient du « double blind » ou double contrainte :

« La double contrainte existe lorsque les femmes sont censées adhérer à des pratiques de leadership appropriées au genre, telles que l'empathie et la collaboration, et que, ce faisant, elles sont moins appréciées en tant que leaders. En même temps, si les femmes affichent des comportements de leadership agentique, assertif et autoritaires attendus dans certains contextes tels que le sport, elles sont souvent pénalisées parce qu'elles enfreignent les attentes liées au genre en dirigeant d'une manière qui est socialement construite comme étant masculine. » (Schull, 2017, p.112, traduction libre)

Burton, et coll. (2009) ont démontré que même pour les postes de leadership de haut niveau en sport, les caractéristiques masculines étaient jugées comme étant significativement plus importantes. Ainsi, même si certaines compétences managériales « féminines » étaient aussi jugées importantes pour le poste de directeur athlétique, les stéréotypes masculins du milieu sportif nuiraient à la perception des femmes en tant que leaders efficaces. Ainsi, les femmes auront moins de chance d'être sélectionnées pour ses positions de leadership dans le sport, car elles ne sauront pas perçues comme détenant les attributs y étant typiquement liés. Les auteurs concluent donc à la présence du phénomène « think athletic director-think masculine » dans le milieu du sport (Burton et coll., 2009). Plus encore, à compétences égales, les gens ont plus tendance à croire qu'un homme (plutôt qu'une femme) sera sélectionné pour un poste de leadership dans le sport à cause des stéréotypes de genre (Burton et coll., 2011). Walker et ses collaborateurs (2011) ont démontré que les individus adhérant aux rôles de genre traditionnels attribuaient systématiquement des notes plus basses aux femmes qu'aux hommes, en termes de capacité, d'adéquation au poste et de recommandation au poste. Les auteurs soutiennent ainsi qu'il faut chercher à changer les perceptions et attitudes en ce qui concerne les rôles de genre dans le sport.

4. ENJEUX ET SOLUTIONS

Solutions

Des formations sur les biais inconscients permettraient de limiter la discrimination et le harcèlement en milieu de travail – 70 % des femmes sont attirées par ce type d'initiatives. Il est donc important que ces formations abordent les stéréotypes, les préjugés, la modification de la culture organisationnelle dans l'industrie du sport, mais aussi permettent le partage des connaissances (Leadership Féminin, 2021; Lean In et McKinsey, 2019). McCormick-Huhn et coll. (2019) définissent la formation sur les biais inconscients comme :

« La nature insidieuse et souvent imperceptible des préjugés inconscients nécessite une intervention fondée sur la connaissance pour que les gens comprennent ce qu'est ce type de préjugé, reconnaissent comment ce type de préjugé peut s'infiltrer dans la prise de décision quotidienne et identifient des stratégies pour neutraliser les processus automatiques. » (p.28, traduction libre).

Ces formations sur les biais inconscients sont considérées comme étant une base à la diversité et l'inclusion, mais sont souvent peu prises au sérieux et mises de côté rapidement (Coaston, 2021). De plus, il est important de rappeler que beaucoup d'hommes ne perçoivent pas les micro-agressions et les comportements sexistes dans leur quotidien – or, s'ils ne sont pas capables de voir les biais, le sexisme ou ne savent pas comment l'aborder, alors il y a peu de chance qu'ils interviennent à l'encontre de ce type de comportement (Sattari et coll., 2020).

4. ENJEUX ET SOLUTIONS

Comportements auto-limitatifs

Les femmes reçoivent fréquemment des messages de leur environnement leur indiquant que les hommes sont de meilleurs leaders et avec le temps, ces messages deviennent internalisés et se transforment en comportements auto limitatifs (Cunningham, 2019). Ainsi, les idéologies masculines promues dans la culture sportive limitent la perception des femmes de se voir en tant que leaders, ce qui les empêche subséquemment d'agir en tant que leaders. Ceci explique (en partie) la sous-représentation des femmes dans le leadership sportif (Sartore et Cunningham, 2007). Walker et Bopp (2011) nuancent ce propos en suggérant que les femmes pourraient ne pas appliquer pour des postes décisionnels dans l'industrie sportive, comme des positions d'entraineuses, puisqu'elles ne s'attendent pas à être sélectionnées par des hommes et ainsi ne jugent pas qu'il s'agît d'un choix stratégique à leur mobilité au sein l'industrie. Les comportements auto limitatifs selon ces auteurs seraient le résultat direct de barrières, manque de support et des pressions des normes sociétales qui leur indiquent de rester « à leur place » (Walker et Bopp, 2011).

Le syndrome de l'imposteur est un autre exemple de comportement auto-limitatif, où il peut créer un frein pour les femmes qui ont cette attitude.

Autant que 75% des femmes en poste exécutif disent avoir vécu le syndrome de l'imposteur dans leur carrière (KPMG, 2020). KPMG (2020) le définit comme « l'inhabilité persistante à croire que son succès est mérité et le succès de ses efforts ainsi que de ses habiletés et compétences distinctes, mais plutôt par chance ou hasard. Il est souvent accompagné de doute, peur de succès ou de l'échec ainsi que l'autosabotage » (p.4, traduction libre). Également, les rôles de genre et les stéréotypes peuvent mener les femmes à remettre en question leur place en organisation, et ainsi développer un syndrome de l'imposteur. Les femmes qui sont « la seule » ou « la première » dans leur domaine et/ou organisation peuvent notamment avoir ce sentiment (KMPG, 2020).

4. ENJEUX ET SOLUTIONS

Solutions

Formation : La résilience, la confiance et la force mentale sont des habiletés importantes selon les leaders féminines dans le milieu sportif pour naviguer dans un environnement qui manque de support (Step Up Equality, 2020b). D'ailleurs, Sartore et Cunningham (2007) propose que l'image que l'on a de soi en termes d'efficacité, d'estime de soi, de locus de contrôle et stabilité émotionnelle puisse permettre des mécanismes de protection contre les effets néfastes des idéologies auxquelles les femmes sont exposées. Ainsi, des femmes avec un sentiment d'efficacité personnelle seront plus aptes à faire face à la discrimination et stéréotypes dans les organisations sportives (Sartore et Cunningham, 2007). Des formations sur le développement du leadership en tant qu'identité seraient une solution au syndrome de l'imposteur et aux comportements auto limitatifs.

Réseautage, mentorat et sponsorship : Quant aux fonctions psychologiques, la relation de mentorat permet l'accès à des modèles féminin, l'acceptation et l'amitié. En lien avec le syndrome de l'imposteur, ce type de relation peut ainsi permettre de pallier cette barrière en permettant de développer un sentiment de compétence et d'efficacité personnelle, mais aussi en permettant aux protégées d'apprendre le droit à l'erreur (Bower, 2009).

Culture organisationnelle : Une culture inclusive peut aussi permettre de réduire le syndrome de l'imposteur. D'une part, 68 % des femmes disent avoir travaillé dans un environnement qui remettait en question leur valeur au début de leur carrière et d'autre part 47 % des femmes disent qu'avoir un gestionnaire qui les supporte permet de réduire ce sentiment. Ainsi, le support et la place à l'échec, une culture de collaboration, la diversité et l'inclusion permettent de créer un environnement où les femmes sont engagées dans leur travail et sentent qu'elles peuvent mettre de l'avant un soi authentique pour saisir les opportunités et être fières de leurs accomplissements (KPMG, 2020).

4. ENJEUX ET SOLUTIONS

Intersectionnalité

L'intersectionnalité est une approche qui considère l'interaction de multiples identités simultanément, plutôt que de considérer les individus sur une seule dimension de diversité (Melton et Bryant, 2017). Notamment, les dimensions d'identités du sexe, de l'ethnicité, de la religion, de l'âge, de la capacité et de la culture sont différents types d'identités qu'un seul et même individu peut détenir (Femmes et sport au Canada, s.d.). En d'autres mots, cela concerne dans le contexte sportif « la façon dont l'intersection de plusieurs identités marginalisées impacte les expériences et les opportunités des femmes dans le sport » (Melton et Bryant, 2017, p. 65, traduction libre). Par exemple, une femme issue d'une minorité ethnique et lesbienne doit balancer ses identités dans un monde majoritairement masculin, caucasien et hétérosexuel (Melton et Bryant, 2017).

De plus, une étude par Rosette et coll. (2008) a démontré que le fait d'être caucasien serait associé au prototype du leader, et que des leaders caucasiens seraient perçus comme étant de meilleurs leaders et comme ayant davantage de potentiel. Ryan et ses collaborateurs (2007) ont démontré la présence d'une association « think manager-think male », répliquée par Burton et ses collaborateurs (2009) dans le milieu du sport. Ainsi, les individus associent à la fois le fait d'être caucasien et le fait d'être un homme au prototype d'un bon leader, ce qui marginalise l'accès des femmes, particulièrement de minorités ethniques et visibles, aux postes de leadership.

Le nombre restreint de femmes de couleur dans le leadership sportif est un des effets les plus visibles de la discrimination accrue chez les femmes aux identités multiples (Melton et Bryant, 2017). En effet, l'inégalité des genres n'est pas distribuée uniformément – elle est plus importante chez les femmes issues minorités ethniques que chez les femmes caucasiennes (Cunningham, 2019). Au Canada, seulement 30 % des organisations ont des données sur les personnes noires, Autochtones, et personnes de couleurs (NAPC) et les données sont choquantes : elles représentent 11 % des membres de conseils d'administration, 2 % des cadres supérieurs et seulement 5 % du personnel (Femmes et sport au Canada, 2021). D'ailleurs, Cunningham (2019) a démontré que le degré auquel les femmes sont sous-représentées par rapport aux hommes dans le monde du sport varie selon leur ethnie, où les femmes caucasiennes avaient 11,2 fois plus de chance d'agir à titre d'entraineuses-chefs et 90,5 fois plus de chance d'agir à titre de directrice sportive (dans la NCAA). Bref, il y aurait une prédominance des femmes blanches et fortunées dans la gouvernance des organisations sportives (Melton et Bryant, 2017). Il est donc incorrect d'assumer que toutes les femmes font face aux mêmes préjugés et ainsi qu'une solution uniforme convient à toutes.

4. ENJEUX ET SOLUTIONS

Solutions

Selon Femmes et sport au Canada (s.d.) « Lorsque nous cherchons des solutions à l'oppression systémique qui tiennent compte des différentes dimensions de notre identité, nous pratiquons l'intersectionnalité ». Dans une perspective d'intersectionnalité, il est important de diversifier la représentation des femmes en organisations sportives, c'est-à-dire des femmes issues de communautés NAPC, mais aussi de diverses orientations sexuelles, mobilités, etc. Particulièrement au Canada, cela doit inclure une plus grande représentation des peuples autochtones (Demers et Kidd, 2018). Les femmes faisant parties de différents groupes ethniques, culture, religion, orientation sexuelle et capacité font face à différents préjugés – il faut être conscients de ces différents stéréotypes, des barrières et de la façon dont ils varient pour les reconnaître, les corriger et limiter leur impact sur la progression des femmes aux identités multiples aux postes décisionnels (Ghavami et Peplau, 2013; McDowell et Carter-Francique, 2017).

McDowell et Carter-Francique (2017) soutiennent qu'il faut être davantage conscients de la façon dont ces biais implicites et explicites affectent les femmes, mais aussi le comportement des individus qui interagissent avec elles. Notamment, même si ces individus ne se considèrent pas racistes ou sexistes, leurs biais inconscients peuvent tout de même influencer les décisions d'embauche et d'évaluation de ces femmes. La formation sur les biais inconscients fait partie d'une approche intersectionnelle à l'équité des genres (Femmes et sport au Canada, s.d.). Femmes et sport au Canada (s.d.) recommande également d'examiner la composition du personnel pour s'assurer qu'elle soit réellement représentative d'une variété d'identités ainsi que l'établissement d'objectifs pour y arriver.

De plus, chez les femmes, une mentore permet une compréhension et une empathie des embûches quotidiennes qu'elles peuvent vivre. Chez les femmes issues de groupes sous-représentés, en lien avec l'intersectionnalité, ce support est particulièrement important, d'un point de vue émotionnelle surtout, à cause des stresseurs uniques qu'elles peuvent rencontrer. Ainsi, la création d'un réseau et de mentores issues de la diversité permettrait de leur donner accès à des réseaux professionnels, mais aussi un fort support social sont des éléments clés pour réussir dans le milieu du sport (Melton et Bryant, 2017).

Solutions favorisant une approche intersectionnelle

1. La formation sur les biais inconscients – surtout pour les individus en poste décisionnel et prenant part au recrutement.
2. Examiner la composition du personnel.
3. Utiliser des quotas et objectifs de recrutement.
4. Limiter l'usage de méthodes de recrutement informel comme le référencement et le bouche-à-oreille.
5. Inclusion de femmes au processus de recrutement.
6. Utiliser des CV à l'aveugle.
7. Solliciter l'opinion de femmes aux identités multiples pour mieux comprendre leur expérience en organisation sportive.
8. Partage de « success stories ».
9. Réseautage et mentorat basés sur la diversité.

5. CONCLUSION

Il n'est plus question de démontrer le potentiel, la compétence, l'expérience ou la motivation des femmes à l'accès aux postes de leadership (Hewlett et coll., 2010; Lee-Gosselin et coll., 2012). De surcroît, il est inconcevable de devoir à ce jour débattre sur le sujet, mais surtout de croire que la situation se corrigera d'elle-même ou qu'elle relève uniquement de la responsabilité des femmes (Lauzon et Demers, 2016; Lee-Gosselin et coll., 2012). Ce rapport tente donc d'outiller les membres d'organisations sportives dans la compréhension des enjeux du leadership féminin, ainsi que des solutions à cet effet. Il est important de comprendre que le leadership au féminin en organisation sportive est un enjeu complexe et multi-niveau : une solution unique n'existe pas. Il faut plutôt l'implication de multiples acteurs engagés pour favoriser la progression des femmes aux seins des organisations sportives pour atteindre l'équité des genres.

« Bien que toutes les femmes que nous avons interrogées aient reconnu les obstacles auxquels les femmes sont confrontées lorsqu'elles travaillent dans l'industrie du sport, elles étaient optimistes non seulement quant à la possibilité de changer la culture du sport, mais aussi quant au fait que les femmes occupant des postes de direction dans le domaine du sport deviendraient bientôt la norme plutôt que l'exception. »

(Melton et Bryant, 2017, p.78, traduction libre)

ESPACE Leadership féminin

Pôlesports HEC MONTRÉAL

6. BIBLIOGRAPHIE

1. Adriaanse, J. et Schofield, T. (2014). The Impact of Gender Quotas on Gender Equality in Sport Governance, *Journal of Sport Management, 28*(5), 485-497.

2. Adriaanse, J.A. (2017). Quotas To Accelerate Gender Equity in Sport Leadership: Do They Work? Dans Burton, L.J. et Leberman, S (dir.), *Women in Sport Leadership: Research and Practice for Change* (p.83-97). Routledge. 186 p.

3. Adriaanse, J. et Claringbould, I. (2016). Gender Equality in Sport Leadership: From the Brighton Declaration to The Sydney Scoreboard. *International Review for the Sociology of Sport, 51*(5), 547–566.

4. Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance. (2018). *Manuel de l'administrateur*. Récupéré de https://irp-cdn.multiscreensite.com/df49ced3/files/uploaded/Gender%20Good%20Governance%20Playbook%20-%20French_WEB.pdf

5. Barreto, M. da C., Ryan, M. K., Schmitt, M. T., Ryan, M. K., et Schmitt, M. T. (2009). *The glass ceiling in the 21st century: understanding barriers to gender equality* (1st ed., Ser. Psychology of women book series). American Psychological Association.

6. Bower, G (2009). Effective Mentoring Relationships with Women in Sport: Results of A Meta-Ethnography. *Advancing Women in Leadership Journal, 29*(3), 1-21.

7. Burton, L. J. (2014). Underrepresentation Of Women in Sport Leadership: A Review of Research. *Sport Management Review, 18*(2), 155–165.

8. Burton, L. J., Grappendorf, H., et Henderson, A. (2011). Perceptions of Gender in Athletic Administration: Utilizing Role Congruity Theory to Examine (Potential) Prejudice Against Women. *Journal of Sport Management, 25*(1), 36–45.

9. Burton, L.J. et Leberman, S. (2017). Why This Book? Framing Conversation About Women in Sport Leadership. Dans Burton, L.J. et Leberman, S (dir.), *Women in Sport Leadership: Research and Practice for Change* (p.1-15). Routledge. 186 p.

10. Catalyst. (2020). *Quick Take: Why Diversity and Inclusion Matter*. Récupéré de https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/

11. Chaire Claire-Bonenfant. (2019). *Portrait statistique québécois 2019 : Place des filles et des femmes dans les sports fédérés, les organismes voués à l'activité physique et au plein-air*. Université Laval.

12. Coaston, J (animatrice). (2021, 11 août). Are Workplace Diversity Programs Doing More Harm Than Good? [épisode d'un balado audio]. *Dans The Argument*. NY Times.

13. Cunningham, G. (2008). Creating And Sustaining Gender Diversity In Sport Organizations. *Sex Roles, 58*(1-2), 136–145.

14. Cunningham, G. (2019). *Diversity and Inclusion in Sport Organizations: A Multilevel Perspective* (4e éd). Routledge. 400 p.

15. Demers, G. et Kidd, B. (2018). *Rapport de recommandations : Octobre 2018. Groupe de travail du CFPTS sur les femmes et les filles dans le sport*. Récupéré de https://sirc.ca/wp-content/uploads/2020/01/FR_FPTSC-WG-WIS-Recommendation-Report-Draft-Nov-14-2018.pdf

16. Demers, G.,Thibault, L., Brière, S. et Culver, D. (2019). Women in Leadership Positions Within Canadian Sport. Dans Lough, N. et Geurin, A.N. (dir.), *Routledge Handbook of the Business of Women's Sport*. Routledge. 576 p.

17. Durand, M. et Demers, G. (animateurs). (2021a, 10 février). Le rôle du gouvernement – Isabelle Charest (n°2) [épisode d'un balado audio]. Dans *Jouer comme une fille*. Égale Action.

18. Durand, M. et Demers, G. (animateurs). (2021b, 21 mars). Un homme dans un CA féminin – Francis Ménard (n° 8) [épisode d'un balado audio]. Dans *Jouer comme une fille*. Égale Action.

19. E-Alliance. (2020). *Research Update: Women Leadership in Sport*. Récupéré de https://ealliance.ca/wp-content/uploads/2021/03/EAlliance_Women_Leadership.pdf

20. Égale Action. (2020). *Guide pour une gouvernance paritaire en sport au Québec.* Récupéré de https://loisirslaurentides.com/wp-content/uploads/2020/12/guide-pour-une-gouvernance-paritaire-en-sportau-quebec-2020.pdf

21. Eagly, A.H. et Carli, L.L. (2007a). *Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders*. Harvard Business School Press. 308 p.

22. Eagly, A.H. et Carli, L.L. (2007b). Women and the Labyrinth of Leadership, *Harvard Business Review, 85*(9), 62-71.

6. BIBLIOGRAPHIE

23. Ealgy, A.H. et Karau, S.J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573-598.

24. Ealgy, A.H., Karau, S.J. et Makhijani, M.G. (1995). Gender and The Effectiveness of Leaders: A Meta Analysis. *Psychological Bulletin, 117*(1), 125-145.

25. Erkal, N., Gangadharan, L., et Xiao, E. (2021). Leadership selection: can changing the default break the glass ceiling? *The Leadership Quarterly, 101563*.

26. Femmes et sport au Canada (s.d.). *Qu'est-ce que l'intersectionnalité… et pourquoi est-ce que c'est important pour l'équité des genres?*. Récupéré de https://womenandsport.ca/wp-content/uploads/2020/09/Intersectionality-defined-infographic-FRENCH.pdf

27. Femmes et sport au Canada. (2018). *Les femmes et le leadership dans le sport : conseil d'administration de 2017-2018*. Récupéré de https://womenandsport.ca/wp-content/uploads/2020/03/Femmes-et-leadership-instantane%CC%81-2017-2018_Femmes-et-sport-Canada.pdf

28. Femmes et sport au Canada. (2020a). *Qu'est-ce que l'équité des genres ?* Récupéré de https://womenandsport.ca/fr/equite-des-genres/quest-ce-que-le-quite-entre-les-genres/

29. Femmes et sport au Canada. (2020b). *Women in Sport Leadership: 2020 Snapshot*. Récupéré de https://womenandsport.ca/wp-content/uploads/2020/03/Women-in-Leadership-Snapshot_2019-2020_Canadian-Women-Sport.pdf

30. Femmes et sport au Canada et E-Alliance. (2021). *Les femmes et le leadership dans le sport : aperçu de 2021*. Récupéré de https://womenandsport.ca/wp-content/uploads/2021/05/Leadership-Snapshot-2021-final-FR-May-26-2021.pdf

31. Grappendorf, H. et Burton, L.J. (2017). The impact of bias in sport leadership. Dans Burton, L.J. et Leberman, S (dir.), *Women in Sport Leadership: Research and Practice for Change* (p.47-61). Routledge. 186 p.

32. Ghavami, N., et Peplau, L. A. (2013). An Intersectional Analysis of Gender and Ethnic Stereotypes: Testing Three Hypotheses. *Psychology of Women Quarterly, 37*(1), 113–127.

33. Gouvernement du Canada. (2019). *Groupe de travail sur l'équité des genres dans le sport de la ministre des Sciences et des Sports*. Récupéré de https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/groupe-travail-equite-genres.html

34. Hewlett, S., Peraino, K., Sherbin, L. et Sumberg, K. (2010). *The Sponsor Effect: Breaking through de Last Glass Ceiling*, Havard Business Review Research Report.

35. Ibarra, H. (2019). *A Lack of Sponsorship Is Keeping Women from Advancing into Leadership*. Harvard Business Review. Récupéré de https://hbr org/2019/08/a-lack-of-sponsorship-is-keeping-women-from-advancing-into-leadership

36. Ibarra, H., Kolb, D., et Ely, R. (2013). Women Rising: The Unseen Barriers. *Harvard Business Review, 91*(9), 60-67.

37. IWG Women & Sports. (2014). *Brighton plus Helsinki 2014 Declaration on Women and Sport*. Récupéré de https://iwgwomenandsport.org/wp-content/uploads/2019/03/Brighton-plus-Helsinki-2014-Declaration-on-Women-and-Sport.pdf

38. Kirby, J. (animatrice). (2010, 26 août). Women Are Over-Mentored (But Under-Sponsored) (no210) [épisode d'un balado audio]. Dans *HBR IdeaCast*. Harvard Business Review.

39. Klenke, K. (2017). *Women in Leadership 2nd Edition: Contextual dynamics and boundaries*. Emerald Publishing.592 p.

40. Korn Ferry. (2016). *The Real Gap: Fixing the Gender Pay Divide*. Récupéré de https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/Gender_Pay_Gap_Email_whitepaper_web.pdf

41. Lauzon, É. et Demers, G. (2016). *Politique sur l'égalité entre les femmes et les hommes : recommandations*. Égale Action. Récupéré de http://www.scf.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/Egalite/egale_action.pdf

42. Leadership Féminin. (2021). *Étude : faits saillants sur la présence des femmes dans les secteurs du sport, du plein air et de l'activité physique*. Récupéré de https://leadership-feminin.ca/etude-faits-saillants-sur-la-presence-des-femmes-dans-les-secteurs-du-sport-du-plein-air-et-de-lactivite-physique/

43. Lean In et McKinsey. (2019). *Women in the Workplace: 2019*. Récupéré de https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2019.pdf

6. BIBLIOGRAPHIE

44. Lee-Gosselin, H., Ann, H., Roy, S., Guilbault, J., Sow, S., et Diop, M-L. (2012). *Où sont les femmes dans la direction des organisations?* Chaire Claire-Bonenfant Femmes, Savoirs et Sociétés, Université Laval. Récupéré de https://www4.fsa.ulaval.ca/wp-content/uploads/2015/06/f_doc_synthese_femmes.pdf

45. Madsen, S. R. et Andrade, M. S. (2018). Unconscious Gender Bias: Implications for Women's Leadership Development. *Journal of Leadership Studies, 12*(1), 62–67.

46. McCormick-Huhn, K., Kim, L. M., et Shields, S. A. (2020). Unconscious Bias Interventions for Business: An Initial Test of WAGES-Business (Workshop Activity For Gender Equity Simulation) And Google's "Re:Work" Trainings. *Analyses of Social Issues and Public Policy, 20*(1), 26–65.

47. McDowell, J., et Carter-Francique, A. (2017). An Intersectional Analysis of The Workplace Experiences of African American Female Athletic Directors. *Sex Roles, 77*(5-6), 393–408.

48. McKinsey Global Institute. (2016). *Women Matter 2016: Reinventing the Workplace to Unlock the Potential of Gender Diversity*. Récupéré de https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/women%20matter/reinventing%20the%20workplace%20for%20greater%20gender%20diversity/women-matter-2016-reinventing-the-workplace-to-unlock-the-potential-of-gender-diversity.ashx

49. McKinsey Global Institute. (2017). *The Power of Parity: Advancing Women's Equality in Canada*. Récupéré de https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/the-power-of-parity-advancing-womens-equality-in-canada

50. Melton, N. et Bryant, M. (2017). Intersectionality: The Impact of Negotiating Multiple Identities for Women in Sport Leadership. Dans Burton, L.J. et Leberman, S (dir.), *Women in Sport Leadership: Research and Practice for Change* (p.62-82). Routledge. 186 p.

51. Northouse, P.G. (2018). *Leadership Theory and Practice* (8e éd.), Sage Pub. 528 p.

52. Rosette, A. S., Leonardelli, G. J., et Phillips, K. W. (2008). The White Standard: Racial Bias in Leader Categorization. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 758–777.

53. Ryan, M.K., Haslam, S.A. (2007). The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. *Academy of Management Review, 32*(2), 549–572.

54. Ryan, M., Haslam, A., et Postmes, T. (2007). Reactions to the Glass Cliff: Gender Differences in The Explanations for The Precariousness of Women's Leadership Positions. *Journal of Organizational Change Management, 20*(2), 182–197

55. Sattari, N., Shaffer, E., DiMuccio, S. et Dnika, T. (2020). *Interrupting Sexism at Work: What Drives Men to Respond Directly or Do Nothing? (Report).* Catalyst. Récupéré de https://www.catalyst.org/reports/interrupting-sexism-workplace-men/

56. Sartore, M. et Cunningham, G. (2007). Explaining the Under- Representation of Women in Leadership Positions of Sport Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective, *Quest, 59*(2), 244-265.

57. Schull, V. (2017). Young women in sport: understanding leadership in sport. Dans Burton, L.J. et Leberman, S (dir.), *Women in Sport Leadership: Research and Practice for Change* (p.98-115). Routledge. 186 p.

58. Shaw, S., et Hoeber, L. (2003). A Strong Man Is Direct and A Direct Woman Is a Bitch: Analyzing Discourses of Masculinity and Femininity and Their Impact on Employment Roles in Sport Organizations. *Journal of Sport Management, 17*(4), 347-379.

59. Smith, D. et Johnson, B. (2020). *Good Guys: How Can Men Be Better Allies for Women in the Workplace*. Harvard Business Review Press. 246 p.

60. Spoor,J.R.,et Hoye,R.(2014). Perceived Support And Women's Intentions To Stay At A Sport Organization. *British Journal of Management, 25*(3), 407-424.

61. Step Up Equality. (2020a). *A Handbook of Best Practices: Women's Leadership and Decision Makink Within Sport*. Récupéré de https://stepupequality.geacoop.org/wp-content/uploads/2021/03/Ahandbookofbestpractice-StepUpEquality.pdf

62. Step Up Equality. (2020b). *A Handbook of Best Practices: Women's Leadership and Decision Makink Within Sport*. Récupéré de https://stepupequality.geacoop.org/wp-content/uploads/2021/03/Ahandbookofbestpractice-StepUpEquality.pdf

6. BIBLIOGRAPHIE

63. Valerio, A.M. et Sawyer, K.B. (2016). *The Men Who Mentor Women*. Harvard Business Review. Récupéré de https://hbr.org/2016/12/the-men-who-mentor-women

64. Walker, N. A. et Bopp, T. (2011). The Underrepresentation of Women in The Male Dominated Sport Workplace: Perspectives of Female Coaches. *Journal of Workplace Rights, 15*(1), 47–64.

65. Walker, N., Bopp, T., et Sagas, M. (2011). Gender Bias in The Perception of Women as Collegiate Men's Basketball Coaches. *Journal for the Study of Sports and Athletes in Education, 5*(2), 157–176.

66. Walker, N.A., Schaeperkoetter, C. et Darvin, L. (2017). Institutionalized Practices in Sport Leadership. Dans Burton, L.J. et Leberman, S (dir.), *Women in Sport Leadership: Research and Practice for Change* (p.33-46). Routledge. 186 p.

67. Wells, J. et Hancock, M.G. (2017). Networking, mentoring, sponsoring: strategies to support women in leadership. Dans Burton, L.J. et Leberman, S (dir.), *Women in Sport Leadership: Research and Practice for Change* (p.130-147). Routledge. 186 p.

68. Women in Sport. (2017). *Beyond 30%: Female Leadership in Sport.* Récupéré de https://www.womeninsport.org/wp-content/uploads/2017/10/Women-in-Sport-Beyond-3025-1-1.pdf

69. Women in Sport. (2018). *Beyond 30%: Workplace Culture in Sport*. Récupéré de https://www.womeninsport.org/wp-content/uploads/2018/06/Beyond-30-Workplace-Culture-in-Sport-report.pdf?x99836

ESPACE

Leadership féminin

Pôlesports
HEC MONTRÉAL