

Chapitre V

Aspiration au leadership

Une perspective minoritaire¹

Ekatarina Netchaeva, Sean Dempsey, Siobhán Ayres

Loree Phillip travaille chez Boeing depuis seize ans et a allègrement gravi les échelons de l'entreprise (IntHERupt, 2024). Au cours de la dernière moitié de son mandat, elle a travaillé dans le domaine de la stratégie, apportant son soutien à la haute direction en matière d'objectifs et de planification stratégiques. Selon ses termes, « ça a été une aventure extraordinaire ». Pourtant, à l'approche d'une promotion à un rôle de direction, elle a choisi de se retirer d'elle-même. Bien que cette décision ait surpris ses proches, elle a fait remarquer qu'elle ne sortait pas de nulle part. En fait, lorsque Loree a commencé à se familiariser avec certaines tâches de direction, certaines choses lui sont apparues très clairement. Elle a cité des obstacles internes, tels que des engagements familiaux et des doutes sur ses compétences, ainsi que des raisons externes – notamment le manque de soutien, un manque de modèles de rôle desquels s'inspirer et un climat organisationnel désagréable – qui ont influencé sa décision.

L'histoire de Loree n'est pas isolée. En effet, d'autres femmes, parfois déjà à des postes de direction importants, comme Jacinda Ardern (ancienne Première ministre de la Nouvelle-Zélande), ont renoncé à leurs fonctions de premier plan en invoquant des raisons similaires (Beddington, 2022). Ces exemples montrent que l'écart entre les hommes et les femmes en matière de leadership – un sujet important dans le discours public actuel (voir le chapitre 3) – pourrait, au moins en partie, s'expliquer par la réticence des femmes à occuper des postes de direction.

Pourtant, les préjugés et la discrimination ont longtemps été les explications dominantes des écarts de leadership entre les genres et les groupes ethniques, raciaux et issus de l'immigration (ERI)* (voir les chapitres 3 et 6). Selon cette perspective, il existe un manque d'adéquation entre les stéréotypes* associés aux femmes et aux

¹ Ce chapitre a été traduit de l'anglais vers le français. Bien que des efforts aient été faits pour assurer une traduction fidèle et précise, certaines nuances ou expressions propres à la langue source peuvent différer dans la version française.

minorités* ERI et les caractéristiques requises pour un leadership efficace (Eagly et Karau, 2002). Ainsi, les personnes décisionnaires au sein des organisations considèrent, consciemment ou non, que les femmes et les minorités ERI sont moins aptes au leadership, ce qui les désavantage dans les processus de sélection et de promotion (voir le chapitre 2). Bien qu'indéniablement plausible, l'explication qui repose sur les préjugés et la discrimination ne peut rendre compte entièrement de l'écart qui persiste encore aujourd'hui dans l'accès au leadership. En effet, cet écart persiste malgré l'adoption généralisée de politiques et de programmes destinés à lutter contre la discrimination à l'égard des femmes et des minorités ERI. Parmi les exemples de ces politiques figurent les opportunités de développement, telles que les programmes d'action positive et les groupes d'affinité (par exemple, Workplace Fairness, 2018).

Dans ce chapitre, nous nous intéressons à une autre perspective, moins discutée mais non moins importante, qui explique l'écart de leadership : les différences d'aspirations à des rôles de direction entre les personnes appartenant à des groupes minoritaires et celles issues de groupes majoritaires. À ce titre, nous allons proposer une analyse nuancée de ces différences d'aspirations en les situant dans leur contexte, notamment les expériences différenciées que les femmes et les hommes traversent au cours de leurs activités professionnelles, à l'instar de celle de Loree chez Boeing.

Conformément aux recherches antérieures, nous définissons dans ce chapitre les aspirations au leadership comme l'intérêt personnel à atteindre un poste de direction et la volonté d'accepter l'offre d'occuper un tel poste (Singer, 1991). Nous étudions spécifiquement les différences d'aspirations au leadership entre les femmes et les hommes ainsi qu'entre les minorités ERI et les majorités* ERI. Les femmes et les minorités ERI ont été considérablement sous-représentées dans les fonctions de direction par rapport aux hommes (blancs) et ont donc fait l'objet d'une attention particulière dans les recherches sur la diversité qui ont été menées jusqu'à aujourd'hui. Il est indéniable que d'autres groupes sont tout aussi importants à prendre en considération. Toutefois, en raison du volume moins important de recherches portant sur ces catégories d'individus, nous réservons cette analyse à la section consacrée aux futures pistes de recherche.

Nous passerons d'abord en revue les données empiriques démontrant une différence dans les aspirations au leadership en fonction du genre et de l'appartenance à un groupe ERI, tout en examinant les raisons possibles des différences au sein de chaque groupe. Après l'examen de ces données, nous nous intéresserons aux facteurs souvent contextuels qui atténuent et exacerbent les différences constatées dans les aspirations au leadership. Nous concluons notre chapitre en discutant des limites et des orientations futures.

Existe-t-il une différence entre les hommes et les femmes en matière d'aspirations au leadership ?

En raison du discours prédominant selon lequel la discrimination explique en grande partie l'écart de leadership, la comparaison des aspirations au leadership entre les hommes et les femmes n'a pas été l'objectif central de la recherche sur le leadership. Néanmoins, au cours des six dernières décennies, plus de cent quarante études ont été menées dans lesquelles les différences entre les hommes et les femmes en matière d'aspirations au leadership sont apparues dans le cadre d'analyses principales ou secondaires. Certaines de ces études n'ont révélé aucune différence entre les genres, d'autres ont constaté que les aspirations au leadership favorisaient les hommes, tandis que d'autres encore ont découvert que les femmes avaient des aspirations plus élevées. Cette incohérence dans les résultats a incité Netchaeva et ses collègues (2022) à réaliser une méta-analyse*, à savoir une analyse statistique qui permet de quantifier un effet global du genre à travers une multitude d'études faites sur le sujet. Cette méta-analyse s'est centrée sur des échantillons américains et montre que, dans l'ensemble, les hommes ont des ambitions de leadership significativement plus élevées que les femmes. Cette différence est restée constante depuis la première date de publication des recherches sur le sujet, dans les années 1960.

Pour mieux comprendre les implications de ces résultats, Netchaeva et ses collègues (2022) ont effectué une simulation afin d'analyser l'influence de l'aspiration au leadership des hommes et des femmes sur l'écart entre les genres en matière de leadership. La simulation est une méthode expérimentale qui étudie des comportements humains difficilement observables dans le monde réel. En se basant sur des modèles statistiques, la simulation consiste en l'imitation d'un processus que l'on souhaite étudier. Le modèle de simulation de Netchaeva et ses collègues a intégré plusieurs paramètres, à savoir la différence d'aspirations entre les genres, la probabilité d'émergence du leadership pour une personne ayant un niveau d'aspirations moyen (sur la base de recherches antérieures) ainsi que le nombre de niveaux hiérarchiques dans une organisation moyenne. Les résultats de cette simulation ont montré que dans une organisation type (avec huit niveaux), l'écart d'aspiration entre les genres progressivement cumulé se traduit par 2,13 hommes pour une femme au niveau organisationnel le plus élevé. En outre, Netchaeva et ses collègues ont observé que les niveaux d'aspirations des hommes et des femmes sont à peu près similaires jusqu'à l'âge universitaire, après quoi les aspirations des femmes commencent à diminuer. Il semble donc que l'entrée à l'université constitue une étape charnière dans la création des inégalités de genre au niveau des aspirations au leadership.

À la lumière de ces résultats, les différences d'aspirations souvent affichées ne peuvent pas être comprises comme des différences individuelles liées à une disposition différente des femmes et des hommes qui produiraient des préférences professionnelles distinctes. Que se passe-t-il donc entre la période universitaire et le premier emploi pour que les aspirations au leadership des femmes soient fragilisées ?

Dans l'examen des raisons potentielles de cet écart de genre, un ensemble de facteurs produisant des conditions contextuelles différentes pour les femmes et les hommes peuvent être considérés. Nous nous concentrerons d'abord sur les expériences genrées des individus dans le contexte professionnel. Puis nous investiguerons l'autostéréotypisation* genrée qui peut impacter les valeurs et l'image de soi, pour enfin porter un regard sur les événements, dans le contexte professionnel ou académique, qui remette en question la perception d'adéquation des femmes, mais pas celle des hommes, avec les fonctions de leadership (par exemple, la composition de l'équipe en fonction du genre ; voir aussi le chapitre 2).

L'impact des expériences de vie des femmes et des hommes

Différents facteurs, liés à des expériences différentes vécues par les femmes et les hommes au travail, mais également dans la sphère familiale, peuvent avoir une incidence significative sur l'écart entre les aspirations des hommes et des femmes en matière de leadership. Tout d'abord, les femmes ayant une expérience professionnelle plus importante semblent être moins susceptibles d'aspirer au leadership que les hommes (Sanchez et Lenhart, 2019). Cette constatation est cohérente avec la méta-analyse qui montre que les aspirations des femmes en matière de leadership commencent à diminuer à peu près au moment où, pour les femmes diplômées de l'enseignement supérieur, elles entrent sur le marché du travail (Netchaeva *et al.*, 2022). Nous élaborons ci-dessous trois exemples de facteurs qui forment les expériences distinctes des hommes et des femmes.

La discrimination

Une des raisons invoquées pour rendre compte de l'écart de genre dans l'aspiration au leadership est le vécu de la discrimination liée au genre qui signale aux femmes qu'elles ne sont pas en adéquation avec les profils souhaités, ce qui atténue par conséquent leurs ambitions sur un marché qui semble fermé ou hostile aux femmes. Au début d'une activité professionnelle, les femmes sont confrontées pour la première fois à des préjugés et à la discrimination à leur égard ou à l'égard de leurs collègues féminines (Hoobler *et al.*, 2014). Netchaeva et ses collègues (2022) proposent également qu'il se puisse que les femmes fassent l'expérience du travail dans un cadre professionnel déjà au cours de leurs années d'études – par le biais de stages, d'emplois à temps partiel ou en prenant une année sabbatique. Ces expériences négatives dans le contexte professionnel peuvent alors les dissuader d'occuper des postes de direction.

Les modèles de rôle

Un autre facteur qui a un impact significatif sur les aspirations au leadership, en l'occurrence celles des femmes, est l'exposition à des modèles de rôle (voir le chapitre 11), comme l'atteste l'histoire de Loree citée au début de ce chapitre. L'importance de cette exposition a été démontrée dans plusieurs études expérimentales (par exemple, Davies *et al.*, 2005 ; Simon et Hoyt, 2013). Par exemple, dans l'une de ces études, on a présenté à des participantes l'image d'une femme assise devant un

ordinateur tenant un téléphone portable et un bébé. Certaines d'entre elles devaient réfléchir aux aspects stéréotypiques de l'image (par exemple, le bébé) qui leur était présentée, alors que les autres se focalisaient sur les aspects contre-stéréotypiques (par exemple, l'ordinateur). Celles qui s'étaient focalisées sur les aspects contre-stéréotypiques ont déclaré plus tard avoir des aspirations plus élevées en matière de leadership (Leicht *et al.*, 2017). Cette étude et d'autres suggèrent que l'exposition à des femmes contre-stéréotypiques (même dans le contexte d'une étude expérimentale) augmente les aspirations des femmes en matière de leadership. Par extrapolation, si les femmes sont très tôt exposées à ce type de modèles de rôle, il est probable que leurs aspirations resteront plus élevées. Mais, dans la réalité professionnelle, ces modèles de rôle femmes sont souvent rares ou font figure de standards inatteignables (voir le chapitre 11).

La parentalité

Les attentes sociales liées à la parentalité ne sont pas les mêmes pour les mères et les pères. Une enquête menée auprès du personnel travaillant dans une entreprise de transport a révélé que les personnes subordonnées qui avaient des enfants avaient de manière générale des aspirations managériales plus élevées que celles qui n'en avaient pas (Hoobler *et al.*, 2014). L'équipe de recherche à l'origine de l'enquête a interprété ce résultat à la lueur d'une motivation pragmatique des personnes qui recherchent des emplois plus élevés et mieux rémunérés lorsqu'elles ont plus de bouches à nourrir. Mais ces motivations semblent aussi engendrer des dynamiques de genre, comme le montre une autre étude plus récente. Les auteur·rices ont constaté que, si la différence entre les mères et les femmes sans enfants était faible, les pères faisaient état d'aspirations au leadership nettement plus élevées que les hommes sans enfants (Ottsen *et al.*, 2021). Nous pouvons supposer que, pour les pères, le rôle de soutien financier à la famille devient une priorité lorsque davantage de personnes dépendent d'eux. En revanche, le rôle des mères est davantage diversifié et donc moins lié à l'aspect financier.

Dans une tentative d'explication, le fait que la différence de genre se creuse entre les études universitaires et le premier emploi (Netchaeva *et al.*, 2022) pourrait être lié à l'émergence de préoccupations liées à l'équilibre entre le travail et la famille. Les résultats indiquent que c'est vers cet âge que les femmes peuvent commencer à craindre que les sacrifices liés au travail aient un impact disproportionné sur leur vie personnelle et familiale. À ce stade, elles peuvent avoir le sentiment que leur part réelle ou anticipée de travail domestique et de soins aux personnes qui dépendent d'elles réduira l'énergie qu'elles pourraient consacrer à l'obtention d'un niveau de responsabilité plus élevé au travail (Netchaeva *et al.*, 2022).

En résumé, les expériences de discrimination et un manque de modèles de rôle pour les femmes dans le contexte professionnel peuvent diminuer les aspirations au leadership des femmes. Néanmoins, l'exposition à des modèles de rôle contre-stéréotypiques (et atteignables) peut limiter cet impact. Enfin, la parentalité engendre des pressions sociales différentes pour les mères et les pères et contribue ainsi à engendrer des décisions professionnelles qui divergent en fonction du genre.

L'autostéréotypisation

Les aspirations des femmes en matière de leadership sont également influencées par l'adéquation qu'une personne perçoit entre le soi et un rôle de leadership (voir le chapitre 6). Ce lien est influencé par le processus d'autostéréotypisation (Rudman et Glick, 2008) qui s'achève aux alentours des années universitaires. Le stéréotype des femmes consiste à se préoccuper de la famille, à être bonne communicatrice et de nature bienveillante. Le stéréotype des hommes inclut le souci du statut et de la réussite financière, la détermination et le dynamisme (voir le chapitre 2). En effet, tout au long de l'enfance, les individus sont exposés à leurs stéréotypes de genre respectifs – par le biais des médias, des parents, des enseignant-es et d'autres modèles de rôle. Pendant l'adolescence, ces stéréotypes sont intériorisés et commencent à guider le comportement et les choix de carrière des individus. Cela signifie que les femmes peuvent se conformer aux normes de leur genre en poursuivant des carrières qui leur permettent de travailler en coopération avec d'autres, ce qui les amène à s'interroger sur leur compatibilité avec des rôles de direction. Les hommes, en revanche, se conforment aux normes masculines d'action et de domination, ce qui les pousse davantage vers des rôles de direction (voir le chapitre 2). Cette autostéréotypisation influence notamment les valeurs distinctes des femmes et des hommes et leur image de soi.

Les valeurs

Un ensemble de facteurs engendrant une moindre aspiration des femmes aux rôles de leadership est relatif à la mesure dans laquelle les exigences perçues en matière de leadership correspondent aux valeurs personnelles. En général, il semble que les valeurs des femmes soient moins en adéquation avec les rôles de leadership que celles des hommes. Par exemple, les femmes accordent beaucoup d'importance à leur vie privée (par exemple, la famille, la santé), tandis que les hommes en accordent davantage à leur vie professionnelle (par exemple, avoir un salaire élevé ; Sheppard, 2018). Cela correspond au processus d'autostéréotypisation par lequel les femmes intériorisent des caractéristiques relationnelles* et les hommes des caractéristiques agentiques*, lesquelles sont davantage congruentes avec les rôles de supervision (voir les chapitres 2 et 6). Plus précisément, Sanchez et Lehnert (2019) ont constaté que plus les femmes associaient le leadership à des aspects qui vont compromettre leurs valeurs (perte de flexibilité et de temps pour les activités personnelles et familiales), moins elles aspiraient au leadership.

L'image de soi

Des recherches antérieures ont montré que les aspirations au leadership sont prédites par la mesure dans laquelle les individus (hommes et femmes) possèdent une identité de genre plutôt masculine (Powell et Butterfield, 2013). En effet, ces personnes ont globalement une meilleure estime de soi (Boatwright et Egido, 2003)

et un sentiment d'auto-efficacité plus élevé concernant les tâches de leadership (Sealy et Harman, 2017). Une autre étude a montré que les femmes avaient moins tendance que les hommes à associer avec le soi des comportements agentiques, tels qu'apparaître « autoritaire » ou « aimer se mesurer aux autres », et que cela expliquait la moindre perception d'une adéquation entre le soi et un rôle de leadership (Bosak et Sczesny, 2008). Il semble donc que les personnes dont les caractéristiques individuelles sont plus compatibles avec un rôle de leader soient plus enthousiastes à l'idée d'aspirer à ce rôle. Le fait que l'image de soi des femmes tende vers les stéréotypes féminins (à savoir une emphase sur les caractéristiques relationnelles aux dépens des caractéristiques liées à la dominance) peut donc créer des différences de genre dans les aspirations.

Comment le contexte organisationnel impacte-t-il la perception de l'adéquation entre le soi et un rôle de leadership ?

La perception de congruence entre le soi et les rôles de leadership peut être particulièrement affectée par des facteurs contextuels, notamment la manière dont un poste est présenté, la composition de l'équipe en fonction du genre, et le genre de la personne qui supervise ou qui fait office de modèle.

Les annonces de recrutement

En ce qui concerne l'embauche, il apparaît que certains détails sur une annonce de recrutement ont de l'importance. Une étude a par exemple montré que la photo introduite dans l'annonce joue un rôle certain (Bosak et Sczesny, 2008). Lorsque la photo incluait uniquement une personne, le genre de cette dernière n'avait pas d'influence sur la perception d'adéquation des hommes et des femmes entre leur soi et le poste de leadership en question. En revanche, lorsque l'annonce comportait deux photos, celles d'un homme et d'une femme, cette perception d'adéquation était renforcée par rapport à un contexte où seule la photo d'un homme était incluse. L'inclusion des deux genres semble avoir rendu le poste plus équilibré et moins traditionnellement masculin, par rapport à une annonce qui comporte la photo d'un homme uniquement, ce qui a eu un effet positif sur les candidat-es potentiel-les (autant les femmes que les hommes ; voir le chapitre 6). En particulier, les femmes se sentiraient plus en adéquation avec le profil souhaité, par rapport à des démarches plus traditionnelles qui se servent d'un prototype plus masculin.

La composition de l'équipe

Le genre dans la composition de l'équipe semble influencer les aspirations au leadership, bien que les résultats soient mitigés. Par exemple, Nielsen et Madsen (2019) ont constaté qu'être un-e *token**, par exemple une femme dans un domaine largement masculin ou un homme dans un domaine largement féminin, baisse les aspirations au leadership chez les femmes, mais pas chez les hommes. De même, dans une autre étude, les femmes (mais pas les hommes) ont déclaré être nettement moins disposées à diriger des équipes à majorité masculine que des équipes à majorité féminine (Born *et al.*, 2022). Dans les deux études, l'effet est attribué au manque de confiance que les femmes sont susceptibles de ressentir au sein de groupes composés en majorité par des hommes. En revanche, Chen et Houser (2019) ont constaté que les femmes hésitent à assumer des rôles de direction spécifiquement dans des groupes mixtes (plutôt que dans les groupes non mixtes). L'explication proposée dans cette étude est liée à l'activation des stéréotypes de genre dans les groupes mixtes, qui rappelle aux femmes l'incongruité de leur genre avec le leadership traditionnel.

Le genre de la hiérarchie ou du modèle

Le genre des superviseur-ses semble avoir plus d'importance pour les femmes. Par exemple, dans une étude transversale, les femmes faisaient état d'aspirations au leadership plus élevées avec une superviseuse qu'avec un superviseur, car la première leur apportait plus de soutien et leur offrait plus de contrôle sur leur travail (Fritz et van Knippenberg, 2020). S'intéressant aux modèles de rôle, une étude expérimentale a montré qu'une brève exposition à une femme leader très performante (par exemple, Hillary Clinton) inspirait le comportement des femmes et améliorait leur autoévaluation dans une tâche de leadership stressante telle que la rédaction d'un discours (Latu *et al.*, 2013). Dans les deux études, les aspirations des participants hommes en matière de leadership n'ont pas été affectées par le genre de la hiérarchie ou du modèle. Les femmes qui ont atteint des positions de leadership peuvent inspirer les femmes à marcher dans leurs pas.

En conclusion, les aspirations au leadership des femmes sont influencées par la représentation du genre affichée dans des annonces de poste, la répartition du genre dans une équipe et le genre du ou de la superviseur-se.

Facteurs macro ou organisationnels

Dans cette dernière catégorie, les chercheur-ses ont identifié au moins trois aspects organisationnels susceptibles d'influencer les aspirations au leadership : les opportunités de développement, l'identification organisationnelle et le climat organisationnel.

Les opportunités de développement

Ce premier facteur concerne les opportunités de développement et de promotion que les employé-es perçoivent dans leur organisation. Une enquête menée auprès d'employé-es (Hoobler *et al.*, 2014) a révélé que les femmes subordonnées déclaraient avoir reçu, par comparaison aux hommes subordonnés, moins de tâches stimulantes, de formation, de feed-back de perfectionnement et d'encouragement à la carrière de la part de leur manager. Elles déclaraient également avoir des aspirations moins élevées en matière de leadership que les hommes. Les auteur-rices soulignent que, bien que des recherches antérieures aient mis en avant l'importance du développement organisationnel pour la productivité et le rendement (Aguinis et Kraiger, 2009), ces résultats mettent l'accent sur l'accès aux opportunités de développement organisationnel comme élément qui contribue à motiver le personnel, et surtout les femmes, à progresser verticalement dans leur carrière.

L'identification organisationnelle

Un deuxième élément organisationnel important est la mesure dans laquelle les femmes ont un sentiment d'appartenance à leur organisation ou « s'identifient » à cette dernière (Fritz et van Knippenberg, 2017a). Selon cette étude, les femmes se voient comme plus « affectueuses », « attentionnées » et « compréhensives » que les hommes. Cette orientation vers le relationnel n'est cependant pas responsable d'une aspiration au leadership moindre. En effet, chez les femmes qui s'identifient fortement à leur organisation, l'orientation vers le relationnel résulte en des aspirations au leadership plus fortes que chez les hommes. Il est intéressant de noter que l'effet de l'identification organisationnelle sur les aspirations en matière de leadership peut apparaître comme un prolongement du vécu de la période universitaire. Dans leurs recherches, Wolniak et ses collègues (2023) ont montré qu'un sentiment d'appartenance faible à l'établissement universitaire est associé à des aspirations professionnelles plus faibles des étudiantes plus tard dans leurs carrières.

Le climat organisationnel

Enfin, les aspirations des employé-es en matière de leadership semblent être renforcées par la présence d'un climat organisationnel coopératif. Cependant, alors que les aspirations des femmes sont davantage influencées par l'élément interpersonnel du climat coopératif, à savoir la cohésion perçue entre les employé-es, les aspirations des hommes sont davantage influencées par l'élément collectif, c'est-à-dire le soin que l'organisation prend de ses employé-es (Fritz et van Knippenberg, 2017b).

Nous retiendrons de ces travaux que les dynamiques sont complexes et que des facteurs distincts semblent influencer les aspirations au leadership des femmes et des hommes.

Les aspirations au leadership différent-elles d'un groupe ethnique à un autre ?

Les recherches sur les différences de genre dans les aspirations au leadership sont nombreuses, mais qu'en est-il des aspirations des personnes issues d'autres groupes minoritaires ? Nous allons maintenant nous pencher sur les groupes ethniques, raciaux et issus de l'immigration (ERI)*. Alors qu'il existe une méta-analyse sur les différences entre les genres dans les aspirations au leadership (Netchaeva *et al.*, 2022), un examen comparatif du même type n'a pas encore été entrepris concernant les différences entre les aspirations des minorités ERI et celles des majorités ERI. En général, les recherches semblent indiquer une différence, mais l'ampleur de cette différence dépend du groupe minoritaire ERI spécifique, et du contexte social et culturel. Il est également important d'ajouter que, comparativement aux études sur le genre, la plupart des études sur l'appartenance ethnique se focalisent sur l'explication des différences, plutôt que sur les facteurs qui augmentent ou diminuent les aspirations au leadership. Ainsi, dans les prochaines sections, nous passerons en revue la littérature existante qui compare différents groupes ERI, et qui se compose essentiellement d'études utilisant des échantillons provenant des États-Unis. Nous détaillerons également les mécanismes sous-jacents qui expliquent la différence d'aspiration par rapport au groupe majoritaire (à savoir les Blancs), lorsque de telles explications ont été fournies dans la recherche originale.

Les membres des minorités ethniques asiatiques

Notons d'abord que le groupe des Asiatiques est très hétérogène et qu'une certaine prudence s'impose lorsqu'il s'agit de tirer des conclusions pour le groupe dans son ensemble. Il est notamment important de déterminer s'il s'agit de personnes originaires des pays de l'Asie du Sud-Est, de l'Asie du Sud ou d'un mélange de différents sous-groupes (Goh et McCue, 2021). Nous allons utiliser les termes rapportés par les études respectives tout en restant conscient-es que ces termes sont susceptibles d'être peu précis quant au sous-groupe étudié.

Selon plusieurs études, les Américain-es d'origine asiatique rapportent des niveaux d'aspirations nettement inférieurs à ceux des Américain-es blanches. Les recherches menées par Festekjian et ses collègues (2014) ont montré que cette différence s'expliquait par la perception d'un manque d'adéquation avec le prototype de leadership agentique. Des recherches antérieures ont démontré que les aspirations des Américain-es d'origine asiatique chutent (par rapport à celles des Américain-es blanches) dès les années d'université. Dans un échantillon national d'étudiant-es de premier cycle, Rosch *et al.* (2017) ont démontré que les Américain-es d'origine asiatique déclaraient des niveaux de motivation à diriger inférieurs à ceux des Blancs. Il est intéressant de noter que, bien que les deux groupes d'étudiant-es aient présenté une trajectoire de leadership similaire, les Américain-es d'origine asiatique ont terminé la période de mesure avec des scores plus faibles en raison de leurs scores

de départ moins élevés. Les aspirations moindres des minorités ethniques asiatiques en matière de leadership semblent persister au-delà de l'université et s'étendre au domaine organisationnel. Dans une étude qualitative portant sur des personnes dirigeantes américaines d'origine asiatique issues de divers secteurs d'activité, les participant-es ont fait état d'aspirations moindres en raison du manque d'aisance interpersonnelle dans les postes de direction, de la subjectivité inhérente au leadership et du risque perçu lié à la prise d'un poste de direction (Sy *et al.*, 2017).

En revanche, d'autres études ont révélé que les niveaux d'aspirations des membres des groupes ethniques asiatiques n'étaient que légèrement inférieurs, ou étaient même parfois supérieurs, à ceux de leurs homologues blanc-hes. Par exemple, dans une étude sur les enseignant-es, les participant-es asiatiques ont déclaré avoir des niveaux d'aspirations légèrement inférieurs à ceux de leurs homologues blanc-hes (Bergey et Ranellucci, 2021). Les auteurs ont constaté que les aspirations plus faibles des enseignant-es asiatiques étaient liées à la stigmatisation du groupe à l'égard de la profession et à des coûts professionnels et émotionnels perçus plus élevés. Dans une étude sur les pharmaciennes, Bakken et ses collègues (2023) ont au contraire constaté que les personnes asiatiques avaient des aspirations plus élevées en matière de leadership que leurs homologues blanc-hes (bien qu'elles soient inférieures à celles des personnes noires). Les auteur-rices de cette étude ont constaté que les pharmaciennes américain-es d'origine asiatique faisaient preuve d'une « aspiration passive » dans leur rapport au leadership. Ces personnes tendaient en effet à être recommandées par d'autres plutôt que de se mettre en avant elles-mêmes.

Les membres des groupes ethniques noirs

Les études comparant les personnes noires américaines aux personnes blanches américaines ont également donné des résultats mitigés. Il est important de préciser que la plupart de ces études ont été réalisées à partir d'échantillons américains, où les Noir-es américain-es représentent une minorité. De plus, bien que les Noir-es américain-es comprennent différents sous-groupes, il n'y a pas eu de séparation entre ces groupes dans les études mentionnées ci-dessous.

La plupart des études n'ont pas trouvé de différences significatives entre les deux groupes (par exemple, Moore, 2005 ; Rosch *et al.*, 2015). Toutefois, dans le contexte de la politique, Moore et ses collègues (2005) ont constaté dans leur étude que, bien que les niveaux d'aspirations soient similaires entre les groupes, les personnes noires étaient davantage susceptibles de déclarer que leur entrée en politique se ferait au niveau local plutôt qu'au niveau étatique ou fédéral. Dès lors, si les ambitions en tant que telles (entrer ou ne pas entrer dans un rôle de leader) ne diffèrent pas entre les deux groupes, l'envergure des aspirations peut être affectée par l'appartenance à un groupe ERI.

À l'inverse, d'autres études ont révélé des différences significatives entre les deux groupes. Dans l'étude sur les pharmaciennes, les participant-es noir-es étaient davantage motivé-es à diriger que les personnes blanches ou celles issues d'autres groupes minoritaires (Bakken *et al.*, 2023). La capacité d'avoir un impact a été citée

comme le facteur le plus important pour vouloir exercer un rôle de leadership. De même, dans un échantillon américain de cadres moyens de l'industrie automobile, les participant-es noir-es ont fait preuve d'une plus grande motivation à diriger. Les facteurs qui influençaient leurs aspirations étaient la volonté de rivaliser ainsi que le désir de prendre les choses en main, d'exercer un pouvoir et de renforcer leur affirmation de soi (Miner, 1977). Toutefois, dans une étude comparant des échantillons de deux universités – l'une traditionnellement noire et l'autre traditionnellement blanche –, de petites différences dans les aspirations en faveur des Blanc-hes sont apparues (Bartol *et al.*, 1981). L'équipe de recherche a constaté que la différence était liée à la volonté des étudiant-es noir-es d'éviter de se démarquer et à la perception moindre des structures sociales intergroupes.

Les minorités ERI (regroupées en une seule catégorie)

Bien que moins éclairantes que les recherches portant sur des groupes minoritaires ERI spécifiques, certaines études ont comparé les personnes blanches aux « non blanches » en tant que catégorie générale. Étant donné les différences établies entre les divers groupes minoritaires ERI, il n'y a pas de consensus sur la direction des effets. Dans une enquête menée auprès des juges de la Cour suprême aux États-Unis, les juges non blanc-hes ont fait état d'un plus grand désir de diriger que leurs homologues blanc-hes (Jensen et Martinek, 2009). En outre, cette enquête a exploré les facteurs qui influent sur l'écart d'aspiration. Ces facteurs comprennent la composition ethnique des parties prenantes, la présence de modèles de rôle et la perception de l'efficacité personnelle.

La série d'études suivante a montré qu'il n'y avait pas de différence dans l'ambition au leadership entre les majorités et les minorités ERI. Dans une enquête menée auprès de candidat-es à un poste de conseiller-ère scolaire au Canada, les membres de la minorité ERI avaient des niveaux d'aspirations similaires à ceux de la majorité (Davidson *et al.*, 2020). Il est intéressant de noter que les minorités ERI ont été moins encouragées à se présenter, mais qu'elles ont néanmoins fait preuve d'une forte motivation intrinsèque. Dans une autre étude, Reny et Shah (2018) ont comparé des personnes issues de populations immigrées et non immigrées. Bien qu'aucune différence entre les deux groupes n'ait été constatée, les aspirations au leadership dans un contexte politique américain étaient généralement affectées par les ressources structurelles, la capacité à les capitaliser, le fait d'être encouragé-e à postuler pour la fonction et le niveau du poste de direction.

Enfin, selon notre recherche bibliographique, une seule étude a montré que les minorités ERI avaient des ambitions moindres par rapport à la majorité. Dans une étude de données d'archives sur les campagnes politiques au Brésil, les ambitions moindres signalées par les minorités ERI étaient liées à des coûts perçus plus élevés et à des récompenses moindres (Wylie, 2020). Ainsi, les candidat-es de la minorité ERI ont souvent choisi d'éviter des conséquences négatives plutôt que de rechercher le leadership.

En conclusion, même si tous les groupes minoritaires ERI sont sous-représentés dans les postes de direction, les mécanismes sous-jacents aux écarts d'aspiration au leadership requièrent une analyse qui prend en compte à la fois le contexte et le groupe minoritaire spécifique.

Limites et recherches futures

Malgré la quantité de recherches sur les aspirations au leadership, il existe plusieurs domaines dans lesquels des recherches futures permettraient de mieux comprendre les nuances de la problématique. L'une des directions qui semblent particulièrement prometteuses est celle de l'intersectionnalité. Au moment de la publication de cet ouvrage, il n'existe aucune étude examinant les mécanismes qui sous-tendent les niveaux d'aspiration au sein des minorités de genre et des minorités ERI. La recherche a démontré que les stéréotypes ethniques liés au genre peuvent entraver la progression des femmes vers des rôles de direction sur la base des perceptions d'agentisme. Par exemple, Rosette et ses collègues (2016) ont montré que les femmes noires correspondent aux dimensions de dominance de l'agentisme qui sont congruentes avec les rôles de leadership, tandis que les femmes asiatiques correspondent aux dimensions de compétence de l'agentisme. Comme le montre la littérature existante sur les aspirations au leadership, les perceptions d'adéquation ont une incidence sur les niveaux d'aspiration dans les différents groupes. D'autres recherches sont nécessaires pour comprendre les mécanismes à l'intersection du genre et de l'appartenance ethnique qui stimulent l'aspiration au leadership et les facteurs qui l'influencent tout au long de la carrière.

En outre, comme nous l'avons vu dans le chapitre, dans tous les groupes, la recherche se concentre essentiellement sur les genres binaires traditionnels (homme et femme) sans tenir compte des aspirations au leadership des personnes qui s'identifient comme non binaires ou transgenres. Ce type de recherche n'a pas été inclus ici pour la simple raison qu'à ce jour, il n'existe que peu ou pas de recherches sur les aspirations de leadership de cette population. Avec l'augmentation actuelle du nombre de personnes se sentant en sécurité et capables de s'identifier ouvertement en dehors des genres binaires traditionnels, les recherches futures devraient examiner les aspirations au leadership au sein de ces groupes émergents. Les quelques recherches qui se sont intéressées à la communauté LGBTQIA+* dans le cadre du leadership montrent que la sexualité perçue des candidat-es affecte la sélection et la perception des candidats hommes homosexuels dans les rôles de leadership (Barrantes et Eaton, 2018). Par exemple, cette recherche expérimentale a indiqué que les employés hommes homosexuels sont potentiellement considérés comme plus adaptés aux postes de leadership féminins et moins adaptés aux rôles de leadership neutres en termes de genre ou masculins. Il serait donc utile d'examiner les aspirations au leadership des personnes LGBTQIA+ elles-mêmes.

La communauté des personnes handicapées n'est pas non plus prise en compte dans les recherches sur les aspirations en matière de leadership. Une étude qualitative sur les personnes handicapées et les difficultés qu'elles rencontrent dans l'avancement de leur carrière suggère qu'indépendamment des différences de culture professionnelle, de genre, de handicap et d'orientation sexuelle, les définitions de la précarité et les obstacles que les membres des groupes marginalisés rencontrent dans les nominations de haut niveau sont similaires (Wilson-Kovacs *et al.*, 2008). Il est intéressant de noter que les premières recherches montrent que les jeunes femmes handicapées ont des aspirations professionnelles plus élevées que les jeunes hommes handicapés (Lee et Rojewski, 2013).

Conclusion

Comme nous l'avons démontré ici, les aspirations en matière de leadership varient en fonction du genre et de l'appartenance ethnique, raciale ou issue de l'immigration. Ignorer ces différences reviendrait à ignorer le rôle qu'elles jouent dans l'écart de leadership. Si nous voulons combler les disparités groupales dans les aspirations au leadership, il est nécessaire de comprendre les mécanismes qui déterminent ces aspirations ainsi que les facteurs qui les influencent. Cela pourrait conduire à la mise en place de politiques et d'interventions concrètes qui permettraient aux membres de différents groupes sociaux d'avoir des opportunités égales dans l'accès aux rôles de leadership. En mettant l'accent non plus sur les déficits individuels mais sur les améliorations systémiques et contextuelles (voir le chapitre 11), les organisations peuvent cultiver des environnements où chacun et chacune, quelle que soit son origine, se sent capable d'aspirer à des rôles de direction et d'y réussir. Cette approche est non seulement bénéfique pour les minorités, mais elle améliore également l'innovation et les performances de l'organisation en tirant parti de l'ensemble des talents présents au sein de la main-d'œuvre.

Pour aller plus loin

Baskin, K. (2024, 13 février). *Breaking Through the Self-Doubt that Keeps Talented Women From Leading*. Boston : Harvard Business School Working Knowledge. <https://hbswk.hbs.edu/item/breaking-through-the-self-doubt-that-keeps-talented-women-from-leading>.

Coffman, J. et Nuenfeldt, B. (2014, juin). *Everyday Moments of Truth: Frontline Managers Are Key to Women's Career Aspirations*. Bruxelles : Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/everyday-moments-of-truth>.

Hewlett, S. A., Luce, C. B. et West, C. (2005, novembre). *Leadership in Your Midst: Tapping the Hidden Strengths of Minority Executives*. Boston : Harvard Business Review. <https://hbr.org/2005/11/leadership-in-your-midst-tapping-the-hidden-strengths-of-minority-executives>.

Simmons, R. et Kortas, A. (2024, 8 février). *It's Time to Redefine Our Gendered Idea of "Ambition"*. Boston : Harvard Business Review. <https://hbr.org/2024/02/its-time-to-redefine-our-gendered-idea-of-ambition>.

Bibliographie

- Aguinis, H. et Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>.
- Bakken, B. K., Oudeh, R., Gaither, C. A., Arya, V., Doucette, W. R., Witry, M. J., Kreling, D. H., Mott, D. A. et Schommer, J. C. (2023). Leadership aspiration: An intersectional analysis of racial and gender equity in pharmacy. *Journal of the American Pharmacists Association*, 63(1), 80-89. <https://doi.org/10.1016/j.japh.2022.08.014>.
- Barrantes, R. J. et Eaton, A. A. (2018). Sexual orientation and leadership suitability: How being a gay man affects perceptions of fit in gender-stereotyped positions. *Sex Roles*, 79, 549-564. <https://doi.org/10.1007/s11199-018-0894-8>.
- Bartol, K. M., Anderson, C. R. et Schreier, C. E. (1981). Sex and ethnic effects on motivation to manage among college business students. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 40. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.1.40>.
- Beddington, E. (2022, 9 octobre). Girls don't want to be leaders. No wonder, when you see the violent abuse they could face. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2022/oct/09/girls-dont-want-to-be-leaders-no-wonder-when-you-see-the-violent-abuse-they-could-face>.
- Bergey, B. W. et Ranellucci, J. (2021). Motivation profiles of urban preservice teachers: Relations to socialization, initial career perceptions, and demographics. *Contemporary Educational Psychology*, 64, 101936. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101936>.
- Boatwright, K. J., Egidio, R. K. et Team, K.C.W.L.R. (2003). Psychological predictors of college women's leadership aspirations. *Journal of College Student Development*, 44(5), 653-669. <https://dx.doi.org/10.1353/csd.2003.0048>.
- Born, A., Ranehill, E. et Sandberg, A. (2022). Gender and willingness to lead: Does the gender composition of teams matter? *Review of Economics & Statistics*, 104(2), 259-275. https://doi.org/10.1162/rest_a_00955.
- Bosak, J. et Sczesny, S. (2008). Am I the right candidate? Self-ascribed fit of women and men to a leadership position. *Sex Roles*, 58(9-10), 682-688. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9380-4>.
- Chen, J. et Houser, D. (2019). When are women willing to lead? The effect of team gender composition and gendered tasks. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 101340. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101340>.
- Davidson, A. M., McGregor, R. M. et Siemiatycky, M. (2020). Gender, race and political ambition: The case of Ontario school board elections. *Canadian Journal of Political Science*, 53(2), 461-475. <https://doi.org/10.1017/S0008423919001057>.
- Davies, P. G., Spencer, S. J. et Steele, C. M. (2005). Clearing the air: identity safety moderates the effects of stereotype threat on women's leadership aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(2), 276. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.2.276>.
- Eagly, A. H. et Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>.

- Festekjian, A., Tram, S., Murray, C. B., Sy, T. et Huynh, H. P. (2014). I see me the way you see me: The influence of race on interpersonal and intrapersonal leadership perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 102-119. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1548051813486522>.
- Fritz, C. et van Knippenberg, D. (2017a). Gender and leadership aspiration: The impact of organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1018-1037. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0120>.
- Fritz, C. et van Knippenberg, D. (2017b). Gender and leadership aspiration: Interpersonal and collective elements of cooperative climate differentially influence women and men. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(11), 591-604. <https://doi.org/10.1111/jasp.12462>.
- Fritz, C. et van Knippenberg, D. (2020). Gender and leadership aspiration: Supervisor gender, support, and job control. *Applied Psychology*, 69(3), 741-768. <https://doi.org/10.1111/apps.12197>.
- Goh, J. X. et McCue, J. (2021). Perceived prototypicality of Asian subgroups in the United States and the United Kingdom. *Journal of Experimental Social Psychology*, 97, 104201. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2021.104201>.
- Hoobler, J. M., Lemmon, G. et Wayne, S. J. (2014). Women's managerial aspirations: An organizational development perspective. *Journal of Management*, 40(3), 703-730. <https://doi.org/10.1177/0149206311426911>.
- IntHERupt (2024). *Why do women shy away from leadership?* [podcast]. <https://intherrupt.libsyn.com/int-177-why-do-women-shy-away-from-leadership>.
- Jensen, J. M. et Martinek, W. L. (2009). The effects of race and gender on the judicial ambitions of state trial court judges. *Political Research Quarterly*, 62(2), 379-392. <https://doi.org/10.1177/1065912908319574>.
- Koenig, A. M. et Eagly, A. H. (2005). Stereotype threat in men on a test of social sensitivity. *Sex Roles*, 52, 489-496. <https://doi.org/10.1007/s11199-005-3714-x>.
- Latu, I. M., Mast, M. S., Lammers, J. et Bombari, D. (2013). Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3), 444-448. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.01.003>.
- Lee, H. I. et Rojewski, J. W. (2013). Brief report: A growth mixture model of occupational aspirations of individuals with high-incidence disabilities. *Journal of Adolescence*, 36(1), 233-239. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2012.11.003>.
- Leicht, C., Gocłowska, M. A., Van Breen, J. A., de Lemus, S. et Randsley de Moura, G. (2017). Counter-stereotypes and feminism promote leadership aspirations in highly identified women. *Frontiers in Psychology*, 8, 239201. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00883>.
- Miner, J. B. (1977). *Motivational Potential for Upgrading Among Minority and Female Managers*. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.62.6.691>.
- Moore, R. G. (2005). Religion, race, and gender differences in political ambition. *Politics & Gender*, 1(4), 577-596. <https://doi.org/10.1017/S1743923X05050154>.
- Netchaeva, E., Sheppard, L. D. et Balushkina, T. (2022). A meta-analytic review of the gender difference in leadership aspirations. *Journal of Vocational Behavior*, 137, 103744. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103744>.
- Nielsen, V. L. et Madsen, M. B. (2019). Token status and management aspirations among male and female employees in public sector workplaces. *Public Personnel Management*, 48(2), 226-251. <https://doi.org/10.1177/0091026018808822>.
- Ottsen, C., Villesèche, F. et Paunova, M. (2021). Bias and leadership aspirations: Exploring the interaction of gender and parental status in self-evaluations. *Kvinder Køn & Forskning*, 31(3), 70. <https://doi.org/10.7146/kkf.v31i3.128967>.
- Powell, G. N. et Butterfield, D. A. (2013). Sex, gender, and aspirations to top management: Who's opting out? Who's opting in? *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 30-36. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.11.003>.

- Reny, T. et Shah, P. (2018). New Americans and the quest for political office. *Social Science Quarterly*, 99(3), 1038-1059. <https://doi.org/10.1111/ssqu.12487>.
- Rosch, D. M., Collier, D. et Thompson, S. E. (2015). An exploration of students' motivation to lead: An analysis by race, gender, and student leadership behaviors. *Journal of College Student Development*, 56(3), 286-291. <https://doi.org/10.1353/csd.2015.0031>.
- Rosch, D., Ogolsky, B. et Stephens, C. M. (2017). Trajectories of student leadership development through training: An analysis by gender, race, and prior exposure. *Journal of College Student Development*, 58(8), 1184-1200. <https://doi.org/10.1353/csd.2017.0093>.
- Rosette, A. S., Koval, C. Z., Ma, A. et Livingston, R. (2016). Race matters for women leaders: Intersectional effects on agentic deficiencies and penalties. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 429-445. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.008>.
- Rudman, L. A. et Glick, P. (2008). *The Social Psychology of Gender: How Power and Intimacy Shape Gender Relations*. New York : Guilford Press.
- Sanchez, C. M. et Lehnert, K. (2019). The unbearable heaviness of leadership: The effects of competency, negatives, and experience on women's aspirations to leadership. *Journal of Business Research*, 95, 182-194. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.033>.
- Sealy, R. et Harman, C. (2017). Women's leadership ambition in early careers. Dans S. R. Madsen (éd.), *Handbook of Research on Gender and Leadership* (p. 180-192). Cheltenham : Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785363863.00020>.
- Sheppard, L. D. (2018). Gender differences in leadership aspirations and job and life attribute preferences among US undergraduate students. *Sex Roles*, 79, 565-577. <https://doi.org/10.1007/s11199-017-0890-4>.
- Simon, S. et Hoyt, C. L. (2013). Exploring the effect of media images on women's leadership self-perceptions and aspirations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(2), 232-245. <https://doi.org/10.1177/1368430212451176>.
- Singer, M. (1991). The relationship between employee sex, length of service and leadership aspirations: A study from valence, self-efficacy and attribution perspectives. *Applied Psychology*, 40(4), 417-436. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1991.tb01001.x>.
- Sy, T., Tram-Quon, S. et Leung, A. (2017). Developing minority leaders: Key success factors of Asian Americans. *Asian American Journal of Psychology*, 8(2), 142-155. <https://doi.org/10.1037/aap0000075>.
- Wilson-Kovacs, D., Ryan, M. K., Haslam, S. A. et Rabinovich, A. (2008). 'Just because you can get a wheelchair in the building doesn't necessarily mean that you can still participate': barriers to the career advancement of disabled professionals. *Disability & Society*, 23(7), 705-717. <https://doi.org/10.1080/09687590802469198>.
- Wolniak, G. C., Chen-Bendle, E. C. et Tackett, J. L. (2023). Exploring gender differences in leadership aspirations: A four-year longitudinal study of college students from adverse backgrounds. *AERA Open*, 9. <https://doi.org/10.1177/23328584231183665>.
- Workplace Fairness (2018). *Sex / Gender Discrimination*. <https://www.workplacefairness.org/sexual-gender-discrimination#20>.
- Wylie, K. (2020). Taking bread off the table: Race, gender, resources and political ambition in Brazil. *European Journal of Politics and Gender*, 3(1), 121-142. <https://doi.org/10.1332/251510819X15719917787141>.